

Asiakastiedon kirjaamisprosessin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmien avulla

Case: Lahden seutu – Lahti Region Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Muotoilu- ja taideinstituutti
Muotoilun ja median
koulutusosohjema YAMK
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2016
Maria Ansas

Lahden ammattikorkeakoulu
Muotoilu- ja Taideinstituutti

ANSAS, MARIA

Asiakastiedon kirjaamiskäytäntöjen kehittäminen palvelumuotoilun
menetelmien avulla

Case: Lahti Region Oy

Muotoilun ja median koulutusohjelma YAMK,
69 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämistyön aiheena on 'Asiakastiedon kirjaamisprosessin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmien avulla'. Kehittämistehtävä tehtiin yhteistyössä Lahden seutu – Lahti Region Oy:n kanssa ja keskeinen kysymys on – voidaanko palvelumuotoilun metodeja hyödyntää organisaation sisäisten prosessien kehittämisessä.

Asiakastiedon hallinta on yrityksen perustoimintaa, jonka optimaalisen hyödyntämisen varaan voidaan osittain laskea yrityksen menestys. Järjestelmiä ja toimintamalleja on lukuisia, mutta niiden toimivuus perustuu teknologian lisäksi ihmisten väliseen toimintaan, käytettävyyteen ja yhteisiin pelisääntöihin.

Työn alussa käsittelen asiakastiedon hallintaa, tiedon merkitystä, sen muotoja ja miten tietoa syntyy. Pyrkimys on lisäksi selvittää mitä haasteita asiakastiedon hallinnassa yleisesti on, mitä tieto on ja mikä merkitys sillä on liiketoiminnan kannalta. Prosessin aikana vien palvelumuotoilun organisaation sisälle ja testaatan voiko sitä käyttää kehittämisen välineenä ratkaisemaan tiedonhallinnan ongelmat käyttäjien tarpeita vastaavaksi. Käytännön esimerkkejä teorian rinnalle tuon yhteistyöyrityksen myyntihenkilöstön näkökulmasta.

Kyseessä on toiminnallinen kehittämistyö, jolla pyritään saamaan aikaan muutos organisaation toimintatapoihin. Kehittämisen metodiksi on valittu palvelumuotoilu, jonka menetelmät ja prosessin kuvaus ovat kehittämistyössäni keskiössä.

Palvelumuotoiluprosessin lopputuloksena yrityksen myyntihenkilöstön luoma tiedon hallinnan rakenne hyväksytetään johdolla ja teknisellä tuella, jonka jälkeen tiedonsiirto ja uusi rakennemalli toteutetaan suunnitelman mukaisesti.

Asiasanat: asiakastieto, tiedon hallinta, palvelumuotoilu, sisäiset prosessit, yhteissuunnittelu

Lahti University of Applied Sciences
Institute of Design and Fine Arts

ANSAS, MARIA

Customer data recording improvement by using Service design methods

Case: Lahti Region Oy

Master's Degree Programme in Design and Media

69 pages, 7 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

This thesis is a practical development project and its purpose is to investigate 'Is it possible to improve customer information management and data recording using service design methods'.

The thesis was made in cooperation with Lahden seutu – Lahti Region Ltd. and the key question is - can service design method be utilized in the organization's internal processes.

Customer data management is a basic element of a company's operation. Indeed, the success of a company can partly be accounted on the successful management and utilization of its customer data management. There are numerous systems and operating models but their success is dependent not just on the technology but also on human activity, usability and common rules.

The theoretical part consists description of customer information management, the importance of information, the forms of data and how the information is generated. The purpose is to find out what are the challenges in the management of customer information in general, what the information is and what relevance it has from a business point of view.

During the project service design was implemented into an organization and tested whether it can be used as a tool to solve information management problems to match users' needs. Practical examples are introduced parallel with the theory from the company's sales personnel's point of view.

Research was conducted by using operational development methods that seek to make a change in the organization's practices. Service design process was selected as a method of this project and its techniques and a description of the process are at the centre of this thesis.

This is an operational research process used to achieve a change in the organization's practices and operational models. The method selected to carry this process through was service design.

The structure for this customer information management system created by the sales personnel by using the service design method will be approved by the management and technical support department. Data transfer, prototyping and the new structure of the model is carried out according to plan.

Key words: customer information, knowledge management, service design, internal processes, co-design

SISÄLLYS

1. JOHDANTO

1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne sekä käytetyt menetelmät	3

2. ASIAKASTIEDON HALLINTA

2.1	Asiakastiedon hallinnan merkitys	6
2.2	Tiedonhallinnan tavoitteet ja haasteet	9
2.3	Mitä on tieto?	11
2.3.1	Hiljainen tieto	13
2.3.2	Tiedonhallinnasta Business Intelligenceen	18
2.4	Asiakastiedon hallinnan prosessi	21
2.5	Organisaatiokulttuurin vaikutus tiedon jakamiseen	23
2.6	Miksi ja miten tietoa hankitaan?	26
2.7	Yhteneväinen käsitejärjestelmä	28
2.8	Tietojärjestelmän visualisointi	30

3. PALVELUMUOTOILU

3.1	Palvelumuotoilu lyhyesti	31
3.2	Palvelumuotoiluprosessi	33
3.3	Organisaation sisäinen palvelumuotoiluprosessi	36
3.4	Strateginen näkökulma sisäiseen kehittämiseen	40
3.5	Palvelumuotoilun työkalut	43
3.5.1	Asiakasymmärrys kehittämisen pohjana	43
3.5.2	Haastattelu ja kysely	43
3.5.3	Mind Map	45
3.5.4	Service Blueprint	46
3.5.5	Sisältöanalyysi	49
3.5.6	Yhteissuunnittelu	53

4. YHTEISUUNNITTELUTYÖPAJA – LAHTI REGION 16.3.2016.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOKSET

6. POHDINTAA JA KEHITYSEHDOTUKSET

LÄHTEET

LIITTEET

1. JOHDANTO

Tutkimusaiheen taustaa ja toimintaympäristö

Tämän kehittämistyön aiheena on 'Asiakastiedon kirjaamisprosessin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmien avulla'. Kehittämistehtävän keskeinen kysymys on – voidaanko palvelumuotoilun metodeja hyödyntää organisaation sisäisten prosessien kehittämisessä. Tässä projektissa sisäisellä prosessilla tarkoitetaan Lahti Regionin asiakastiedon hallintaa ja tiedon kirjaamisen käytäntöjä.

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Lahden seutu - Lahti Region Oy:n (jatkossa Lahti Region) kanssa joka on alueellinen markkinointiyhtiö ja joka vastaa Lahden seudun imago-, asumisen ja matkailun markkinoinnista sekä matkailupalveluiden myynnistä ja seudun matkailuneuvonnasta.

Yhtiön tehtävä on vastata Lahden seudun vetovoiman kehittämisestä, tuoda alueelle lisää asukkaita ja matkailijoita, ja näin kasvattaa alueen matkailutuloa, verotuloja sekä palvelualan työpaikkoja. Yksi matkailun strategisista tavoitteista ja painopisteistä on matkailumarkkinointi ja – myynti. Käytännössä se tarkoittaa muun muassa kokous- ja yritystapahtumien hakemista ja näihin liittyvien palvelujen myynnin tehostamista. Yhtiön strategian mukaan 20 prosenttia markkinointiviestinnän toimenpiteistä kohdennetaan matkailuun, jossa kohderyhmät ovat yritys-, ryhmä ja kokousmatkailijat sekä tapahtumamatkailijat. *(Lahden seudun matkailun ja asumisen markkinoinnin masterplan, 2013, Lahden seutu - Lahti Region Oy, Päijät-Hämeen liitto.)*

1.1 Tutkimusaihe ja tarve kehittämistehtävälle

Kehittämishanke ja sen aihe valikoitui yhtiön myyntihenkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Uusien työkalujen ja toiminnan laajenemisen myötä tiedonhallinnan prosessissa alkoi olla haasteita, joihin saattoi olla mahdollista löytää ratkaisuja uudelleen suunnittelun kautta.

Toimin itse Lahti Regionissa digitaalisen markkinoinnin suunnittelijana ja etuna projektin aloittamisessa oli se, ettei minulta kulunut aikaa perehtyä yrityksen toimintakulttuuriin ja sisäisiin prosesseihin. Kehittämistehtävässä tutkitaan, onko mahdollista tuottaa käytännön parannuksia asiakastiedon kirjaamiseen ja sen prosesseihin, hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä olemassa olevat järjestelmät ja resurssit huomioon ottaen, ja niin että käyttäjät eli tiedon käsittelijät ovat prosessin keskiössä.

Asiakastietojen kirjaamiseen kuuluu seuraavat vaiheet: henkilökohtaisessa tapaamisessa tietojen kirjaaminen käsin tiedonkeruulomakkeelle (Liite 1), tietojen siirtäminen lomakkeelta asiakashallintajärjestelmään digitaalisesti, tiedostokansion luominen palvelimella olevaan hallintajärjestelmään, jatkuva informaation tallentaminen järjestelmiin (tarjoukset, varaukset, ostot) ja erilaisten taulukkomuotoisten tiedostojen päivittäminen koko asiakkuuden ajan. Työ tehtiin yhteistyössä Lahti Regionin yritys- ja ryhmämyynnissä työskentelevien henkilöiden kanssa ja tehtävän raportoinnissa käytettyihin aineistoihin, kuten haastatteluihin, kyselyjen vastauksiin sekä kuva-aineistoihin on julkaisulupa asianomaisilta.

Tässä yhteydessä asiakkaalla tarkoitetaan yritys- ja tapahtumajärjestäjiä, jotka ostavat kokous- ja tapahtumahallinnan kokonaispalveluja Lahti Regionilta ja käyttäjillä tarkoitetaan yrityksen myyntihenkilöstöä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Kehittämistehtävän tavoite on luoda kokonaisvaltainen kuva kohdeyrityksen asiakastiedon kirjaamisprosessista, sen vaiheista ja tietorakenteen nykytilasta. Lisäksi on tarkoitus tunnistaa kehittämisalueita ja tuottaa palvelumuotoilun keinoin ehdotuksia näiden parantamiseksi ja myyntihenkilöstön tarpeita vastaavaksi. Pyrin selvittämään, miten osallistava kehittäminen soveltuu sisäisen tiedonhallinnan kehittämiseen. Lisäksi kehittämis ehdotuksia kirjataan jatkotoimenpiteitä varten organisaation johdolle esitettäväksi.

Selvitystyön tarkoitus ei ole ottaa kantaa tiedon laatuun tai sen käyttöön

optimointiin, mutta se pyrkii kehittämis ehdotusten seurauksena välillisesti vaikuttamaan myös näihin.

Varsinainen kehittämistyö rajataan asiakastiedon kirjaamiskäytännön sisäisen prosessin kuvaamiseen, sen haasteisiin ja kehittämiseen yhteissuunnittelua apuna käyttäen. Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa muutoksen etenemiseen, he pystyvät itse luomaan täysin uudet ja työhönsä soveltuvat kirjaamiskäytännöt ja toimintatavat, joihin voivat myös sitoutua. IT-tukihenkilöä konsultoidaan tarpeen mukaan ja järjestelmiä muokataan, jotta käytännössä voidaan tehdä se mikä toimivan lopputuloksen kannalta on mahdollista ja järkevää. Suurehkon tiedonhallinnollisen toimenpiteen toteuttamiseksi on tarkoitus luoda vaihtoehtoisia rakennemalleja ja edetä vaiheittain, jotta mitään oleellista ei tuhota tai hävitetä.

Kehittämistehtävä ei käsittele sitä, miten tiedonhallinta muiden liiketoiminnan osa-alueiden (johto, markkinointi ja taloushallinto) osalta on hallinnoitu, eikä myöskään ota kantaa siihen, miten asiakastietoa hyödynnetään näiden toimenpiteissä.

Kehittämistyön tuloksena asiakastiedon kirjaamisprosessia ja tiedon hallintaa pyritään muuttamaan käyttäjälähtöisemmäksi ja organisoimaan niin, että siitä on yritykselle niin taloudellista, toiminnallista kuin markkinoinnillistakin hyötyä. Opinnäytetyön prosessiin kuuluneen Lahti Regionin myyntihenkilöstön tekemän yhteissuunnittelun tuloksena yhtiössä ollaan valmiita muokkaamaan tiedonhallinnan käytäntöjä läpi koko organisaation.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja menetelmät

Työn teoriaosuus käsittelee taustoittavana kehyksenä asiakastiedon merkitystä, sen hallintaa ja asiakastietojen kirjaamiseen ja tiedon laatuun liittyviä asioita. Palvelumuotoilua, palvelumuotoilun työkaluja ja organisaation sisäistä palvelumuotoiluprosessia kuvataan tukemaan valittua kehittämismenetelmää. Kehittämistehtävässä palvelumuotoilun

keinoja käytettiin käyttäjätiedon hankintaan, nykytilan kuvaamiseen ja uuden toimintatavan synnyttämiseen. *Tuulaniemen (2011, 116-117)* sanoin; yhteissuunnittelulla voidaan tänä päivänä päästä onnistuneisiin kehittämistuloksiin, kun lähtökohtana on käyttäjien tarpeet, kuten tässä nimenomaisessa projektissa.

Suunnitteluvaiheessa keskustelin myyntihenkilöstön jäsenten kanssa, jotta kehittämiskohteen ydinongelmat nousisivat esiin. Tämän jälkeen haastattelin heitä, apunani Mind map-käsitekartta ja lopuksi tein kyselyn* pystyäkseni vertaamaan näkevätkö käyttäjät asiakastiedon hallinnan samallailla ja toistuvatko haasteet jokaisen työssä.

Tämänhetkisten kirjaamiskäytäntöjen kartoitus kiteytti olemassa olevat haasteet, henkilöstön tarpeet ja sen kuinka paljon kirjaaminen aiheuttavat päivittäisessä työssä työntekijöiden kannalta turhia työvaiheita ja vie resursseja. Taustoittavien haastattelujen ja kyselyn perusteella, muodostui edellä mainitun lisäksi johtopäätös siitä, että hajanaisten ja monimutkaisten käytäntöjen koettiin lisäävän puutteellista asiakastietoa, vähentävän kirjaamisia silloin kun tieto on tuoretta sekä hankaloittavan ns. hiljaisen tiedon dokumentointia.

Pohjatiedon keräämisen jälkeen järjestin myyntitiimille yhteissuunnittelutyöpajan, jonka aluksi kerrattiin haastatteluissa ja keskusteluissa nousseet kehittämiskohteet ja ryhmä sai vapaasti lähteä suunnittelemaan uutta tiedonhallinnan rakennetta. Lopputulos esitettiin yhtiön IT-tuelle ja konsultoin tiedon siirtoon ja rakenteeseen liittyvistä vaiheista.

*Tehty Lahti Regionin myyntihenkilöstölle lokakuussa 2015 ja huhtikuussa 2016.

2. ASIAKASTIEDON HALLINTA

Tässä kappaleessa kuvataan lyhyesti asiakastiedon hallintaa yleisesti, mihin sitä käytetään ja mikä sen rooli on organisaatioissa ja yrityksen menestyksessä liiketoiminnassa.

Asiakkaasta saatava tieto on jokaiselle yritykselle elintärkeää ja arvokasta pääomaa, mikäli se haluaa pysyä kilpailussa mukana ja varmistaa ydintoimintojaan. Oman toiminnan tehostaminen, kehittäminen, tulevien muutosten ennakointi, niihin reagointi sekä asiakastyytyväisyys luovat edellytykset menestyvään liiketoimintaan. Tiedosta on tullut yrityksille yhä tärkeämpi kilpailutekijä ja sitä mitataan henkilöstön osaamisella. Tieto on valtaa, mutta myös kauppatavaraa ja sille voidaan mitata rahallinen arvo. (Kaario, Peltola, 2008, 4.)

Picot (1989, 238) vahvistaa edellistä näkemystä tiedon arvosta ja toteaa, että tiedosta on tullut tärkein tuotannontekijä ja tiedonhallinnasta on tullut toiminto, jonka tarkoitus on varmistaa, että se on hyödynnettävissä sekä strategisella että operatiivisella tasolla.

Asiakastiedon hallinta on toisin sanoen toimintaa, jolla yritys seuraa asiakastietoja ja kartoittaa asiakaskuntaansa saadakseen palautetta ja tietoa toimintansa kehittämiseen. Asiakastiedon hallintaan voi liittyä tiedonhallintajärjestelmiä, sovelluksia, ohjelmistoja ja pilvi-palveluita, jotta organisaation jäsenet pääsevät nopeasti käsiksi tarvitsemiinsa tietoihin. Asiakastieto- ja palaute voidaan näiden teknisten ratkaisuiden avulla varastoida keskeiselle paikalle ja laajalti saataville yrityksen sisällä, sen sijaan, että ne ovat useassa eri paikassa osastoittain. Asiakastiedon hallinta kattaa tiedon keräämisen, analysoinnin, järjestämisen, raportoinnin ja sen jakamisen koko organisaatiossa.

(https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_data_management)

Picot (1989, 237) korostaa tiedonhallinnan merkitystä strategisella tasolla todeten, että sen yhtenä tarkoituksena on varmistaa, että tietoa käytetään tehokkaasti. Tieto muokkaa organisatorisia, teknisiä ja henkilöstön näkökohtia työhön ja toimintaan ja samalla tarjoaa perustan kehittää yhtiön strategiaa.

Lahti Regionissa asiakkaasta saatavaa tietoa varastoidaan tiedonhallinnanjärjestelmään asiakkuuden eri vaiheissa, monessa muodossa ja usean eri henkilön toimesta.

Markkinoinnin-, viestinnän ja suhdetoiminnan toimenpiteet keräävät tietoa useassa eri muodossa, uusasiakashankinnan toimenpiteet tuottavat tähän lisää sisältöä, asiakassuhteen aikana asiakas tuottaa organisaatiolle paljon rikastettavaa dataa ja koko asiakkuuden elinkaaren tulisi tuottaa jatkuvasti hyödynnettävää ja asiakassuhdetta vahvistavaa informaatiota. Myyntiosasto kerää tietoa asiakastapaamisissa, messuilla, puhelinkeskusteluissa, sähköpostiviesteissä sekä tarjouspyynnöissä. Tiedot siirretään manuaalisesti sekä asiakashallintajärjestelmään (CRM) että omalla palvelimella (Y:asema) sijaitseviin tiedostoihin ja asiakaskansioihin. Tietoa on erilaisessa muodossa. Tietoa on muun muassa ostohistoria numeerisena datana, asiakasyrityksen yhteystiedot, toimiala, koko, yhteyshenkilöt, kiinnostuksen kohteet, kontaktointitiheys ja asiakkuuden aikana syntyneet tarjousdokumentit sekä varaukseen liittyvät listat ja tilaukset.

Suurin osa tästä eri lähteistä saadusta tietosisällöstä päättyy organisaation markkinointiosaston prosesseihin. Tätä kautta asiakassuhdetta vahvistetaan jatkuvilla kohdennetuilla markkinointiviesteillä, lähestytään uutiskirjeillä, järjestetään tilaisuuksia kohderyhmäperusteisesti sekä muistetaan kutsuilla erilaisiin myyminen edistämistilaisuuksiin.

2.1 Asiakastiedon hallinnan merkitys

Asiakasta koskevat tiedot, kuten tarpeet, odotukset, haasteet ja käyttäytyminen ovat markkinoinnin ja liiketoiminnan perusta. *Storbacka ja Blomqvist (1999, 81)* näkivät jo toistakymmentä vuotta sitten, kuinka informaatioteknologian ja digitaalisen vallankumouksen myötä tietojen hallinta ja asiakkuuksien hoitaminen on muuttunut ja muuttuu koko ajan. Oli muutosta tai ei, loppujen lopuksi tiedon hallinta on kuitenkin yksinkertaista sen jäsentämistä, tuottamista ja siirtämistä sekä paikasta toiseen, että ihmisten välillä. Asiakastiedon hallinta voidaan nähdä myös

laajemman ajattelumallin tasolla silloin kun tarkastellaan ns. asiakashallintaa. Se ei ole ainoastaan asiakkaasta saadun tiedon hallintaa, vaan entistä enemmän asiakaslähtöistä ajattelumallia, jota tiedonhallinta tukee. (*Ala-Mutka, Talvela, 2004, 101-2.*)

Toisaalta *Storbacka ja Lehtinen (1997, 145)* muistuttavat, että asiakkuuksien arvoa taas ei voida kasvattaa ilman asiakastietoa, joten yrityksen tulee tallentaa kaikki asiakkuuteen liittyvät tapahtumat ja niistä syntyvä tieto hallittavissa olevaan järjestelmään. Tätä järjestelmää voidaan toisella nimellä kutsua organisaation muistiksi, joka on jäsennelty niin, että se on käytettävissä kaikissa asiakaskohtaamisissa. Sitä, hyödyntääkö yritys omistamansa tiedon asiakasarvon kasvattamisen kautta liiketoimintansa hyväksi, on kiinni prosesseista ja ihmisistä, joita johdetaan oikein.

Toimiva tiedonhallintaprosessi mahdollistaa henkilöstölle pääsyn työhönsä liittyviin tarvittaviin tietoihin entistä paremmin. Organisaation jäsenet kohtaavat päivittäin uusia ongelmia ja mahdollisuuksia toiminnan parantamiseen. Kehittämiprojektin esimerkkiyrityksessä näitä havaittuja ongelmia ovat mm. yksittäisten tietojen vaikeaa löytäminen, tietojen työläs yhdistäminen, jäsentämättömän tiedon hyödyntäminen uudelleen, ajan käyttöongelmat järjestelmien toimimattomuuden vuoksi, valtava tietotulvan hallitseminen ja sisäisen tiedonkulun puutteet. Jo varhaisessa vaiheessa kehittämissuunnitelmaa, pystin tekemään päätelmän, ettei tiedonhallinta toimi niin kuin sen tulisi.

Thomas Davenport (Davenport & Prusack 2000) toteavat: "Ihmiset etsivät tietoa, sillä he odottavat sen auttavan heitä onnistumaan työssään. Joka päivä organisaation jäsenet käyttävät tiedosta oppimaansa ja hyödyntävät sen tarjoamia mahdollisuuksia ratkaistakseen kohtaamansa ongelmat. Tietämyksen hallinta tuo myös järjestystä nykypäivän kaoottiseen tietoähkyyntä tehokkaalla organisoinnilla ja hakutekniikoilla, joiden avulla työntekijät löytävät hyödyllisen tiedon ja voivat keskittyä työntekoon." (*Darwin Magazine, 2001, s. 20 Journal of Knowledge Management Vol. 9 No.2 2005.*)

Koska toimivan tiedon hallinnan tulee auttaa organisaatiota ja sen työntekijöitä operatiivisella tasolla päätöksenteossa, tarkoittaa se mm. sitä että asiakaslähtöisen yrityksen tarjonta tulee sopeuttaa kysyntää vastaavaksi, jotta asiakassuhde vahvistuu ja asiakkaan saama hyöty kasvaa. Strategisella tasolla puhutaan asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtämisestä. Eli yritysasiakas on arvokas yhtiölle niin kauan kuin se tuottaa taloudellista tai informatiivista hyötyä liiketoiminnan kehittämiseen. Asiakassuhde pyritään luomaan sellaiseksi, että sekä asiakas, että yritys kokee saavansa arvoa vuorovaikutussuhteesta. Tämä määrittelee miten yrityksen palvelun muotoja ja tuotteita tulee kehittää, jotta yritys voi tarjota asiakkaalleen jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. *Storbacka ja Blomqvist (1999, 82-3)* esittävät teoksessaan asiakasta koskevan tiedon hyödyntämisen neljällä käyttöalueella seuraavalla tavalla.



KUVIO 1: Asiakkuustieto ja miten sitä tulisi hyödyntää organisaatiossa (*Storbacka, Blomqvist, 1999, 83*)

Asiakasdialogi Asiakkaan kanssa käydään keskustelua. Asiakkuuden aikana yrityksen harjoittamaa järjestelmällistä tietojen vaihtoa, jotta asiakas kokee hyötyvänsä ja asiakkuus vahvistuu. Tämä voi tapahtua henkilökohtaisen tapaamisen ja keskustelun kautta tai käymällä keskustelua muilla välineillä joissa keskusteluissa pyritään saamaan koko ajan tietoa asiakkaan tarpeista ja toimintatavoista.

Henkilöstödialogi Asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä on parhaat tiedot asiakkaista.

Yrityksen sisäisten prosessien tulee taata, että tieto pystytään tallentamaan, hyödyntämään ja jakamaan muualle organisaation toimintoihin. Prosesseja luotaessa lähtökohtana tulee olla, että ne auttavat työntekijöitä päivittäisessä työssään olipa kyse myynnistä, markkinoinnista tai johdosta sekä se, että ne luovat pohjan muutoksen ja toiminnan kehittämiseksi. (*Storbacka, Blomqvist, 1999,84*) Tämän kehittämistehtävän näkökulmasta tämä ei ole vain järjestelmien ja prosessien kehittämistä, vaan se vaatii organisaation sisäisen toimintakulttuurin muutosta ja tiedonkulun tehostamista.

Toiminnan kehittäminen| Toiminta kehittyy, kun yrityksessä kuullaan asiakkaiden ajatuksia tuotteista tai palveluista heidän tarpeisiinsa. Jälleen puhutaan prosessien luomisesta sellaisiksi, että ne tuottavat tietoa, miten yritys voi luoda ratkaisuja ja palveluja jotka tukevat asiakkaan arvontuotantoa. (*Storbacka, Blomqvist, 1999,85.*)

Toiminnan ohjaus| Arvioidessaan ja kehittäessään omaa toimintaansa yrityksen asiakastiedot ovat tärkeitä tietolähteitä, sillä seurantajärjestelmät, asiakaskannan ja yksittäisten toimintojen kehittyminen ja tarkastelu perustuvat asiakkuustietoon. (*Storbacka, Blomqvist, 1999, 87.*)

Kehittämistehtävän tavoitteena on luoda tiedonhallintaprosessit, joista asiakasta koskeva tieto päättyy asiakasdialogista organisaation tiedonkulun virtaan, toimivien järjestelmien ja vapaan tiedonkulun kautta, vaivattomasti ja osin automatisoituna. Tätä kautta Lahti Regionin toimintaa pyritään kehittämään ja tehostetaan asiakkuustiedon käyttöalueita- ja tapoja. Samalla kun luodaan uutta käyttäjälähtöistä tiedonhallinnan prosessia, arvioidaan nykyisen tiedon oleellisuus ja entistä helpompi liidien löytäminen jo olemassa olevien, sekä potentiaalisten asiakkaiden joukosta.

2.2.Tiedonhallinnan tavoitteet ja haasteet

Jotta tiedonhallintaa voidaan käyttää yhtenä työkaluna organisaation toiminnan kehittämisessä, sille luodaan tavoitteet, sillä jokainen

organisaatio toimii omien strategisten linjaustensa mukaan ja pyrkii liiketoiminnalleen luotuja tavoitteita kohti. Osa tätä kokonaisuutta ovat tiedonhallinnalliset ratkaisut. Tiedonhallinnan tavoitteena on koordinoida, suodattaa ja jalostaa organisaation sisällä oleva tieto sellaiseksi, että se tavoittaa oikeat ihmiset ja siitä on hyötyä liiketoiminnalle. Tätä kutsutaan myös Business Intelligence –toiminnaksi, jota käsitellään myöhemmin.

Ala-Mutka (2004, 96) määrittelee tiedonhallinnalle kolme selkeää tavoitetta:

- 1) Tulevan ennakointi, nopea reagointi ja perusta päätöksen teolle.
- 2) Data ja informaatio rakentuvat todelliseksi tiedoksi, joka jalostettuna on perusta päätöksenteolle.
- 3) Henkilöstön kokemukseen perustuva osaaminen saadaan organisaation muiden jäsenten ja toimintojen käyttöön.

Usein haasteena eivät ole tiedon saatavuus ja sen olemassaolo, vaan informaation hankinnan ja käsittelyn vaikea hallitseminen ja sen pirstaleisuus. Organisaatiot käsittelevät suuria määriä tietoa ja informaatiotulvan hallitsemiseksi ne joutuvat kehittämään sisäisiä prosesseja, verkostoja ja ottamaan avuksi monimutkaisia tiedonhallintajärjestelmiä. Puutteellisilla ohjeilla ja toimintatavoilla tämä on myös työajankäytön kannalta tehotonta ja resursseja syövää toimintaa. Tavoitteiden lisäksi *Ala-Mutka ja Talvela (2004, 96-98)* löytävät tiedonhallinnassa myös seuraavia haasteita, jotka voidaan tunnistaa myös kehittämistehtävässä kohteena olevassa yrityksessä.

- Organisaation eri yksiköt keräävät samaa tietoa, mutta sitä ei hyödynnetä puutteellisen tiedonhallinnan vuoksi.
- Hiljaisen tiedon saaminen organisaation näkyväksi omaisuudeksi ja yhteiseen käyttöön.
- Kentällä olevat myyjät toimivat asiakastiedon kerääjinä ilman systemaattista ja vaivatonta tapaa tallentaa tietoa. Tällöin on vaarana, että tietoa kerätään vain raportointia varten, ei koko organisaation hyödynnettäväksi.

- Asiakkaiden ostokäyttäytymistä tarkastellaan viiveellä – ostohistoria terminä kuvaa tätä hyvin.

2.3. Mitä on tieto?

Tässä kappaleessa avataan tiedon monitasoista määritelmää. Samalla kun määritellään tieto, selvitetään miten, se ilmenee organisaation sisällä ja muuttuu käyttäjän ja tarpeen mukaan.

Kun puhutaan asiakastiedosta, on hyvä tiedostaa, että kaikki asiakkaasta tiedossa oleva informaatio ei ole tietoa, vaan asiakashallinnan näkökulmasta tähän on useampi lähestymiskulma. Muutamia erilaisia näkökulmia tietoon tarjoavat sekä Ala-Mutka ja Talvela, että Kaario ja Peltola jota mukailee Oksasen luokittelua tietosisällöistä. Vertailun vuoksi esitetään tässä eri luokittelut, jotta syntyy ymmärrys, kuinka monikäsitteellistä tiedon määrittelemine on.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 103) nimeävät tiedon sen merkityksen, muodon ja sisällön mukaan:

- 1) Kokemusperäinen eli hiljainen tieto
- 2) Käsitelmä
- 3) Datan ja informaation keräys, jalostaminen ja hyödyntäminen prosessina
- 4) Liiketoiminnan mallintaminen ja datan analyysit.

Viisaus	Näkemykset asioiden laajemmista yhteyksistä ja merkityksistä
Tieto	Informaatiota, johon liittyy oivallus, kokemus, intuitio, arvostelu ja arviot
Informaatio	Dataa, joka analysoidaan, luokitellaan ja asetetaan johonkin kontekstiin
Data	Irrallista, objektiivisia faktoja

TAULUKKO 1 Oksasen määrittelytaulukko (2010, 154)

Käsite	engl. vastine	Määritelmä
Data	Data	Lukuja ja sanoja, joilla ei ole laajempaa merkitystä ilma tulkintaa. Viesti, jolle ei ole annettu merkitystä, on raakadataa. Esimerkiksi numero 3 on raakadataa, mutta liitettynä lämpötilaan Celsiusasteikolla sille on annettu merkitys.
Informaatio	Information	Informaatio on viesti, jolle vastaanottaja on antanut merkityksen. Kolmen asteen ulkolämpötila on tärkeää informaatiota henkilölle, joka on lähdössä ulos.
Tietämys	Knowledge	Tietämys on informaation tulkintaa. Joskus sitä voidaan kutsua jopa viisaudeksi. Jos henkilöllä on aikaisempaa kokemusta ulkoilusta kolmen asteen lämmössä, hän osaa varautua sopivalla vaatetuksella.
Tieto	~Knowledge	Tulkitusta ja sisäistetystä informaatiosta syntyy tietoa.

TAULUKKO 2 *Kaarion ja Peltolan määritelmätaulukko (2008, 6)*

Edellä esitettyjä taulukoita tarkastellessa, voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä ja yleistyksiä, kun pohditaan mitä tieto on ja miten sitä käytetään organisaatiossa.

Kaikki numeerinen, bittimuodossa oleva irrallinen tieto, jota voidaan kerätä ilman laajempaa merkitystä tai tulkintaa, nimetään dataksi. Tämä tieto tallentuu asiakashallintajärjestelmään, (myöhemmin CRM - *Customer Relationship Management*) ja on niin sanottua näkyvää tietoa. Lahti Regionissa tämän lähteenä on mm. uusasiakashankinta, myynti- ja suhdetoiminta.

Oksanen (2010, 153-154) määrittelee informaation dataksi, jota voidaan analysoida, luokitella, se on hyödyllistä ja jalostettavissa. Sillä on merkitys tiedon vastaanottajan toimesta ja se liittyy johonkin asiayhteyteen eli on organisaation asiakastiedonhallintaan tallennettua ostohistoriaa- ja käyttäytymistä, tarjouksia ja sopimuksia. Informaatio on yleisempää ja se

eroaa datasta niin, että sillä on merkitys ja tarkoitus. Myös informaatio on näkyvää tietoa, jota on helppo mitata ja tallentaa järjestelmiin, sekä käyttää liiketoiminnan johtamisen työkaluna.

Vasta oivalluksen ja kokemuksen synnyttämän tulkinnan kautta ihminen tekee johtopäätöksiä, jota voidaan kutsua tiedoksi. Haastavaa organisaatioiden sisällä kuitenkin on, että tietoa ei usein dokumentoida, vaan sen tuottaja liittää sen näkyvään tietoon, sen hetkiseen tarpeeseen ja tietämättään luo ns. hiljaista tietoa. Vasta ajan kuluessa, syntyy ns. viisaus, jota rikastetaan business intelligence -ajattelulla, eli liiketoiminnan hallinnalla. Se syntyy vain kokemuksen kautta antamalla kokonaisvaltaisen asiayhteyksien ja merkitysten ymmärryksen. Tätä, kuten hiljaistakaan tietoa, tuskin koskaan dokumentoidaan vaan, se esittyy johdon toiminnassa ja liiketoiminnan strategisissa linjauksissa. (Oksanen, 2010, 154.)

Arantola (2006, 56) kiteyttää koko asiakastiedon keruun suureksi, jatkuvaksi, erilaisista osatoiminnoista koostuvaksi prosessiksi, mikä kuvaa valtavaa kokonaisuutta osuvasti; Asiakastietoa kerätään jatkuvasti eri puolilla yritystä, erilaisilla työkaluilla ja erilaisiin tiedonhallintajärjestelmiin ja useaan eri paikkaan. Sitä saadaan automatisoiduista datalähteistä, asiakastapaamisista, kohtaamisista ja ns. business intelligencen keinoin eli asiakaspalvelusta, myyntitiimeiltä, kumppaneilta ja yhteistyöverkostoista.

2.3.1. Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon termiä on syytä avata, jottei se jää tulkinnanvaraiseksi ja että ymmärretään, kuinka se näkyy organisaation arkipäiväisessä toiminnassa, viestinnässä ja päätöksenteossa. Hiljaisen tiedon merkitys on suuri myös Lahti Regionin myynnin toimenpiteissä ja sitä hyödynnetään organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, tuotekehityksen ja markkinoinnin suunnittelussa, analysoitaessa toimintaa pitkällä aikavälillä ja tehtäessä ennusteita tulevast.

Sekä Oksanen (2010, 150) että Ala-Mutka ja Talvela (2004, 103) kutsuvat hiljaista tietoa kokemusperäiseksi tiedoksi, joka auttaa arkipäiväistä

elämää ja työn tekoa, mutta on sidottu yksilön henkilökohtaisiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Sen hyödyntäminen on tästä syystä haasteellista subjektiivisuuden vuoksi.

Oksanen (2010, 150) lisää vielä merkitykseen toisen ulottuvuuden, sillä se luo tarinan asiakkuuden ympärille sen historiasta, synnystä, kehityksestä ja tulevista trendeistä. Tämä tieto on oleellista erityisesti btob-ympäristössä, joskin hankalasti säilytettävää, nykyään jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa. Jatkossa myös Lahti Regionissa tiedonhallintaprosessin kehittyessä ja kehittämistyön jatkuessa, tulee miettiä kokemusperäisen tiedon tallentamiseen innovatiivisia ja helppokäyttöisiä metodeja, jotta arvokas tieto saadaan tallennettua yrityksen järjestelmiin ja on hyödynnettävissä olosuhteista ja käyttäjistä riippumatta.

Hiljainen tieto on siis hyvin subjektiivista ja sellaisenaan sen jakaminen ja hyödyntäminen ovat vaikeaa, lähes jokaisessa organisaatiossa toimialasta riippumatta. Seuraavassa tarkastellaan vielä muutamia eri merkityksiä tiedon hallinnalle, jonka tulisi avainhenkilöiden kautta johtaa kokonaisvaltaiseen asiakashallintaan ja menestyksekkääseen asiakastyöskentelyyn.

Focus&Vision Oy on tehnyt tutkimuksen (*Kallio-Mattinen-Sierla: Asiakkuusosaamisen kolme kuilua, 2005*) liittyen asiakastietämyksen johtamiseen. Tutkimuksen yhteydessä selvitettiin, missä vastaajien mielestä on kaikkein tärkein tieto, sellainen, josta syntyy kilpailuetuja antavaa tietämystä organisaatiolle. Tutkimustuloksista syntyi myös kolme väittämää:

- 1) Hiljainen tieto on strategisesti tärkeintä, mutta jollei sitä tunnisteta ja kysytä, ei sitä näin myöskään ymmärretä hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä. Hiljainen tieto tarjoaa näkymiä tulevaan ja ymmärtää asiaakkaan motiiveja. (*Mattinen 2006, 175-176.*)

Arantola ja Simonen (2009, 5) lisäävät edelliseen väittämään usein esiintyvän haasteen. Tietoa asiakkaista syntyy paljon, sitä virtaa organisaatioon eri väyliä pitkin, mutta usein se ei ylitä eri yksiköitä ja toimintoja vaan pikemminkin siiloutuu. Hiljainen tieto lisääntyy aina

asiakkaan tarpeista ja haastavista tilanteista, mutta organisaatioissa ei aina ole toimivaan prosessia, jolla se siirtyisi palvelukehitykseen tai markkinointiin.

Siiloutumista tapahtuu myös Lahti Regionissa. Kokemusperäistä tietoa syntyy jatkuvasti eri toimenpiteiden kautta ja tiedon tallentaminen on hankalaa, sillä siihen ei ole olemassa toimintamallia. Arantola ja Simonen (2009, 26) painottavat, että asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt eivät tiedä heillä olevan tiedon arvoa, koska se on itsestään selvää. Tästä syystä tarvitaan organisaation toimintamalleja ja tiimejä, joissa tämä tieto saadaan purettua ja jaettua koko organisaation käyttöön. Tietämyksen hallinnan toimenpiteiden suunnittelussa olisi hyvä huomioida kokeneempien henkilöstön jäsenten tietotaidon hyödyntäminen. Vallitseva asenne on tärkeää, jotta hiljainen tieto siirtyy muille henkilöstön jäsenille ilman että kukaan tuntee tulevansa aliarvostetuksi.

Asiakastiedon tallentamisesta vastaavat Lahti Regionissa pääsääntöisesti kokousmyyntipäällikkö, sekä myynti- ja tapahtumakoordinaattorit. Koska pelkästään myyntitiimiin kuulu useita eri henkiköitä, tulisi yrityksen vakavasti pohtia hiljaisen tiedon tallentamiseen ja jakamisen ratkaisuja, jotta tieto liikkuu organisaation jokaiseen osaan ja on hyödynnettävissä suoraan liiketoiminnan kehittämiseen, palvelu- ja tuotetarjooman muokkaamiseen sellaiseksi, että se palvelee eri asiakasryhmien tarpeita paremmin.

Käytännön esimerkki datan tallentamisen, informaation tuottamisen ja tiedon rikastuttamisen haasteista löytyy seuraavasta, myyntitiimin haastattelujen kautta esille tulleesta usein toistuvista haasteista.

Asiakastapaamisissa sekä myyjän, että asiakkaan aika on rajallista, myyjä käy läpi myyntipuheen ja siinä määrätyn asiasisällön systemaattisesti, usein lyhyessä ajassa. Asiakkaan tarpeenkartoituksen jälkeen asiakas ja myyjä keskustelevat mahdollisista jatkotoimenpiteistä, mikäli asiakkaalla on olemassa tarve käyttää yrityksen palveluita. Tapaaminen kestää yleensä 1h. -1,5 h. riippuen lähtötilanteesta, kuten onko yritys ennestään tuttu asiakas ja onko asiakkaalla jo olemassa oleva tarve joka siirtää tapaamisen sisällön asiakkuuden seuraavaan vaiheeseen.

On inhimillistä, että tehokas tiedonkirjaaminen tapaamisessa ei jätä aikaa havainnoida, kartoittaa tarpeita syvällisemmin, analysoida ja tehdä tulkintoja. Mitä kauemmin kontaktoinnista tai tapaamisesta kuluu aikaa, unohtuu myös paljon arvokasta tietoa. On syytä miettiä, pystytäänkö tiedonhallinnan prosessien kehittämisen kautta tulevaisuudessa ratkaisemaan tämä ongelma, ottamalla käyttöön uusia työtapoja, jotta asiakasrajapinnasta saataisiin runsaammin tuoretta tietoa toimiviin järjestelmiin jalostumaan. Näin sitä voidaan hyödyntää esim. kampanjasuunnittelussa tai profiloida tietojen pohjalta asiakkaita niin, että markkinointiviestintää voidaan tehdä entistä kohdennetummin ja hyödyntää tehokkaammin potentiaaliset liidit.

- 2) Informaatioketjuja syntyy kun, yhdistetään erilaista tietoa. Yritykset, jotka ovat onnistuneet rakentamaan järjestelmän, joka automaattisesti yhdistää tai auttaa henkilökuntaa yhdistämään eri tietolähteiden vahvuudet, ovat pystyneet tuottamaan kilpailukykyisiä liiketoimintamalleja. *(Mattinen 2006, 177.)*

On jo todettu, että Lahti Regionin asiakastietojärjestelmä ja tiedonhallinnan rakenne eivät nykytilassa tähän pysty. Tietojen yhdistäminen on työlästä ja sen koonti vie liikaa aikaa jokapäiväisessä työssä. Asiakastapaamisissa saatu tieto, tarjoukset, kohteet, palvelut, hinnoittelut, ostohistoria, palaute ja sopimukset tallennetaan Lahti Regionin palvelimella monessa eri muodossa ja pitkien tiedostopolkujen päähän. Täältä osa tiedosta monistetaan CRM-järjestelmään, ja näin jo tässä vaiheessa syntyy siis kaksinkertainen määrä dataa samasta aiheesta ja samalla kaksinkertainen määrä päivitettävää.

Raportoinnissa vaadittavasta tiedosta; kohteittain tai ajanjaksoittain, numeerista tai sanallista, organisaatiolla ei ole käytössä vain yhtä järjestelmää, joka pystyisi tuottamaan nopeasti ja helposti analysoitavaa tietoa. Tämänhetkinen CRM ei toiminnoiltaan tähän pysty.

Asiakashallintajärjestelmän rinnalla ylläpidetään yrityksen palvelimella sijaitsevaa laajaa tiedostorakennetta, joka sisältää taulukoita, tallennettuja sähköposteja, käsin tuotettua dataa, jota syntyy aina tarpeen vaatiessa erilaisessa muodossa. Yhtenäistä systeemiä, käsitteistöä tai arkkitehtuuria

tähän ei ole kehitetty. Tämä aiheuttaa sen, että hakutoiminnot eivät pysty tuottamaan nopeasti jäsennehtynä tietoa. Tämän tulisi olla CRM:n tehtävä ja tarkoitus.

Onko tietoketju todellinen ja syntyykö tietojen virta, kun yhdistellään tiedon palasia. Nykyisessä hallintamallissa on suuri vaara, että jossain vaiheessa tietovirta katkeaa. Kehittämistehtävän tavoite on mallintaa pirstaleisen tiedon helpompi käsiteltävyys. Sen seurauksena tiedonsiirtoon ja sen välittämiseen kuluva aika vähenee ja tiedon analysointiin on mahdollisuus käyttämään jopa enemmän aikaa.

- 3) Organisaatiolla näyttää olevan taipumuksena toimia niillä osa-alueilla, joissa osaaminen jo hallitaan. Resursseja tuhlataan ennemminkin sellaiselle tiedolle, joka vahvistaa olemassa olevia käsityksiä ja lisää ymmärrystä tutuilla alueilla. Tämä voi olla myös este osaamisen kasvamiselle, kun jäädään kiinni tuttuihin toimita- ja ajatusmalleihin.

Viimeisen väittämän osalta on syytä selvittää Lahti Regionin toimintaa. Tällä hetkellä on käynnissä seudun matkailumarkkinoinnin ja myynnin strategiatyö vuosille 2016-2020, lisäksi Lahti Region hallinnoi kahta muuta hanketta; Päijät-Hämeen kansainvälinen tuotekehitys- ja markkinointihanke ja Lahti Happens - hanke, joka on Lahti Regionin osahanke. Organisaation toiminta on laajentunut näiden hankkeiden myötä, sekä Lahti2017 – pohjoismaisten hiihtolajien maailmanmestaruuskilpailujen vaikutuksesta. Tältä osin siis ei voida sanoa, etteikö yhtiön toiminta ole laaja-alaista ja kasvavaa, päinvastoin. Laajentuminen merkitsee yhtiön toiminnassa resurssien ja osaamisen lisääntymistä, mutta myös niiden ohjaamista osin uusiin ja osin myös normaalista toiminnasta poikkeaviin toimenpiteisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa markkinoinnin lisäksi myyntihenkilöstön toiminnan tehostamista ja sisäisenä kehittämiskohteena työtapojen ja työkalujen uudelleen arviointi. Lahti Regionin on toimintakentän laajentumisesta huolimatta pystyttävä täyttämään myynnille asetetut tavoitteet, varmistamaan yhtiön palvelulupauksen täyttyminen asiakkaille sekä yhteistyöverkostolle, että

omistajille.

Asiakkuuteen liittyvän tiedon tallentaminen on tällä hetkellä tarjous ja neuvotteludokumenttien, numeerisen datan ja sanallisen palautteen tallentamista. Aikaa ei jää analysointiin, tulkintaa tai ennusteiden tekemiseen, jota voitaisiin jalostaa esimerkiksi markkinoinnin käyttöön ja mikä tärkeämpää, myynnin tulosten arviointiin niille asetettujen mittareiden pohjalta.

Kuten jo kappaleessa 2.3. käy ilmi, asiakastietona Lahti Regionissa kerätään erilaista tietosisältöä. Hyödyttääkseen yritystä asiakastiedosta tulee voida päätellä, ovatko esimerkiksi yrityksen markkinointi- ja myyminen edistämistoimenpiteet tehonneet. Seurannassa tulee olla johtavatko kampanjat ja viestintä, suoramarkkinointi ja asiakastapaamiset kohderyhmän yhteydenottoihin ja lopulta asiakassuhteen syntymiseen ja kauppaan.

2.3.2 Tiedonhallinnasta Business Intelligenceen

Business intelligence eli liiketoimintatiedon hallinta, on systemaattista yrityksen suorittamaa liike-elämän tietojen hankintaa, tallennusta ja analysointia. Tiedonhankinnan päämäärä on kerätä tietoa, käsitellä sitä ja jalostaa se niin, että se tukee yrityksen johtoa ja toimintaa. Siihen kuuluu myös tietoprosessin rakentaminen sellaiseksi, että se palvelee tätä tarkoitusta, niin että yrityksen tavoitteet voivat toteutua.

(https://fi.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence)

Business intelligence voi *Arantolan ja Simosen (2009, 26)* mukaan viitata kykyihin, teknologiaan, sovelluksiin ja toimintatapoihin, joiden tarkoitus on kehittää liiketoiminnan ymmärrystä. Business intelligencellä voidaan asiayhteydestä riippuen tarkoittaa myös yrityksen ulkopuolista tietoa, jota hankitaan paremman kaupallisen ymmärryksen luomiseksi. Keskeistä Business intelligencen käytössä on se, että asiakkaista saatu data auttaa tunnistamaan ns. arvokkaimmat asiakkaat, sen miten voidaan muokata yrityksen tarjoomaa, jotta myyntiä saadaan lisää, mihin yrityksellä kuluu turhaa resursseja ja missä voidaan toimia kustannustehokkaammin. Samalla tavalla asiakastietoa tulee analysoida ja käyttää liiketoiminnan

työkaluna. Selkeyttää mitä asiakastieto tarkoittaa yritykselle, mitä se hyötyy tällaisista asiakkuuksista ja miten käyttää tiedon hyväksi strategisen tason suunnittelussa. Suunnitelmallinen asiakastiedon hyödyntäminen kerää analysoitavaksi monipuolista asiakasdataa, niin yrityksen sisältä- että ulkoa. Yrityksen sisällä oleva asiakasdata ja ennen kaikkea hiljainen tieto ovat kuitenkin ulkopuolelta ostettuun dataan verrattuna korvaamaton. (Arantola, Simonen, 2009, 68-70)



KUVIO 2, Mistä tieto tulee ja mikä se merkitys on. (Arantola, 2006, 56)

Yllä olevassa kuvassa havainnollistetaan tiedonhallinnan kokonaisuutta. Mistä se koostuu, mihin kysymyksiin sen tulee vastata ja miten Business intelligence on osa organisaation tiedonhallinnan prosessia tai ainakin tulisi olla. Kuten jo aiemmin on kuvailtu, organisaatiossa syntyy tietoa erilaisessa muodossa, se kehittyy ja jalostuu eri osastoissa ja kokemuksen kautta. Business intelligence on kokonaistiedonhallintaan ja ja syvään strategiseen asiakastietokannan optimaaliseen hyödyntämiseen.

Jotta johto ja organisaatiot pystyvät toimimaan ja hallitsemaan lisääntyvää tiedonhallintaa ja tietotoimintaa se vaatii innovatiivisen, informaatiolähtöisen kehittämissuunnitelman joka pohjautuu organisaation

rakenteeseen, henkilöstöön sekä käytettävissä olevaan teknologiaan ja näiden hyödyntämiseen. Picot listaa kuvan mukaisesti kuusi menestystekijää tuottavalle ja strategiselle tiedonhallinnalle:



KUVIO 4 Tiedonhallinnan menestystekijät, Picot (1989, 240)

Viestintäsuuntautuneet organisaatorakenteet nojaavat edelleen hyvin hajautettuihin järjestelmiin, mikä puoltaa uudenlaisen näkökulman ottamista tiedonhallintaan. Tämä tarkoittaa vastuunjakojen uudelleen määrittelyä eli vanhojen rakenteiden purkamista. Useat organisaation erottavat edelleen tiedonhallintaan liittyvät toiminnot seuraavalla tavalla; laite- ja ylläpitoasiantuntijat, tietojen käsittelystä vastaa it-asiantuntijat ja tietoliikenne on edelleen ohjelmien hallintaan. Muutosta rakenteissa ja vastuissa ei voida kuitenkaan tehdä ilman, että otetaan huomioon resurssit, henkilöstön osaaminen ja organisaation rakenne, teknisten ratkaisuiden ja työkalujen päivittäminen riippuu näistä. Muutos ja kehityksen joustava läpivienti on vaikea tehtävä ja onkin syytä noudattaa johdonmukaista etenemistä, hyviä tapoja ja alan yleisiä standardeja. Käyttäjälähtöisyys ja käyttäjien tarpeet nousevat tässäkin muutoksessa onnistumisen kannalta merkittäväksi tekijäksi. (Picot 1989, 240-1)

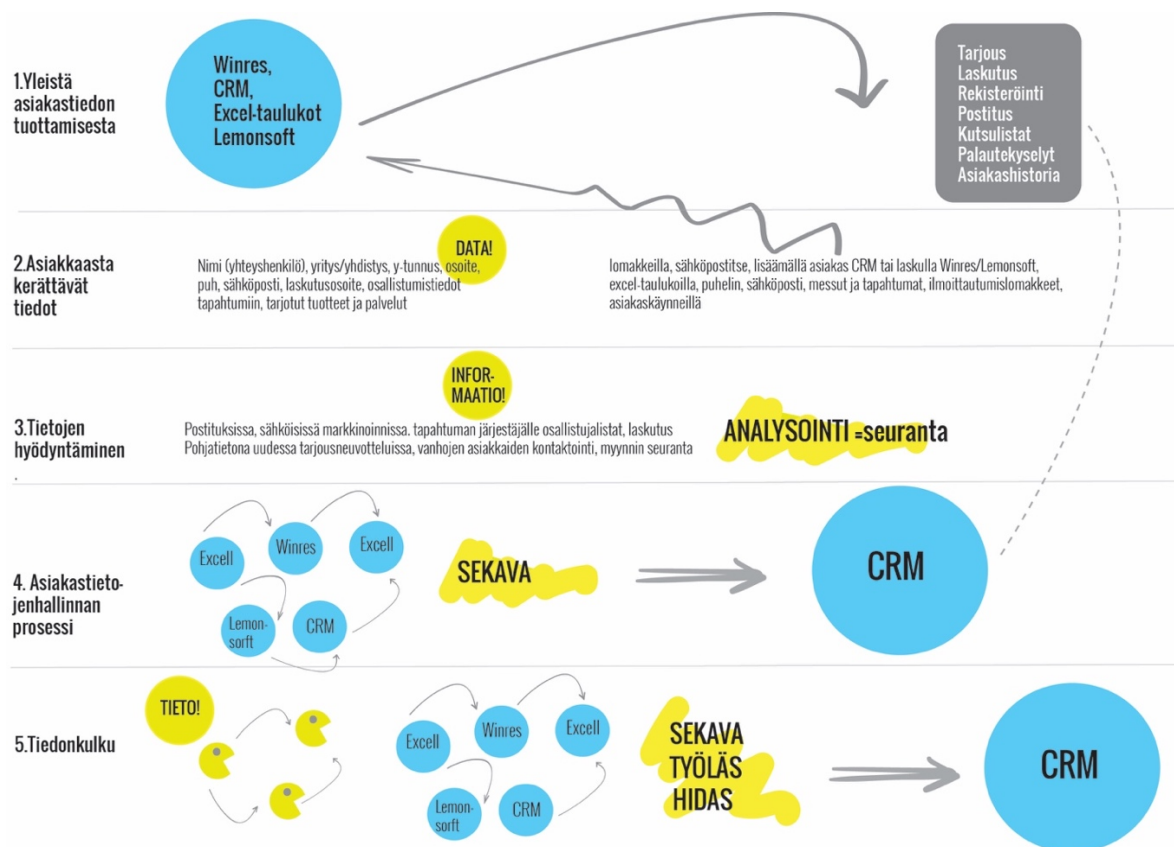
2.4 Asiakastiedon hallinnan prosessi

Yrityksissä on käytössä erilaisia tiedonhallinnan prosesseja ja järjestelmiä ja on ollut luonnollista, että 2000-luvun aikana manuaalisesta tiedonhallinnasta on siirrytty lähes kokonaan digitaaliseen tiedonhallintaan. Tuskin enää löytyy yritystä, jossa tietotekniikkaa ei hyödynnetä edes jossain kohtaa asiakastiedonhallintaa. Tietotekniikka mahdollistaa järjestelmällisen, syvällisen ja määrämuotoisen tiedon taltioinnin ja sen tehokkaamman seurannan. Toivottavaa on että, hallittavuuden ja jalostamisen parantamiseksi luodaan organisaatiossa tiedonhallinnalle prosessit ja standardit. Perusedellytys kaikelle tietoon pohjautuvalle toiminnalle on tiedon virheettömyys ja kattavuus. Jotta tiedon oikeellisuus ja ajantasaisuus voidaan taata, tulee tiedonhallinnan prosessien kehittyä samalla kun tiedon laatu paranee. Tämä taas vaikuttaa yrityksen toimintaa raportoinnin kautta, jota tulisi käyttää niin tapahtuneen tarkasteluun kuin myynnin ennustamiseenkin. Tätä kautta resurssit kohdistuvat oikein, syntyy kustannussäästöjä ja reagointi markkinatilanteiden muutoksiin nopeutuu. (Arantola, 2006, 110)

Kuten tämänkin kehittämistyön lähtökohtana on ollut, syy tiedonhallinnan kehittämiseen on teknologinen. Vauhdilla kasvava tietohallinnan teknologia on johtanut siihen, että olemassa oleva tieto on pirstaleista ja järjestelmiä ei osata tai pystytäkään optimoimaan tarpeeksi tehokkaasti. Sama ongelma kohdattiin myös Lahti Regionissa. *Kaarion ja Peltolan (2008, 4)* ajatukset tukevat täysin tätä havaintoa todetessaan, että osa tietojärjestelmistä ja tietokannoista pystyy käsittelemään tietoa automaattisesti ja tuottamaan sitä tarvittavassa formaatissa, mutta irralliset tiedostot ja järjestelmän ulkopuolella oleva tieto jää tämän ulkopuolelle. Suurimmaksi esteeksi yleisesti tietotyön tuottavuuden kasvulle on muodostunut automatisointimahdollisuuksien puuttuminen. Tämä johtuu usein käytössä olevien järjestelmien ja tietosisältöjen yhteensopimattomuudesta sekä organisaatioiden sisäisten prosessien epämääräisyydestä. Tiedon kanssa työskentelyyn liittyy prosesseja, joita ei kannata sitoa joustamattomaan muotoon, vaan tietotyössä on jätettävä tilaa myös luovuudelle ja soveltamiselle, jotta työstä ylipäättään tulee

tuottavaa ja hyödyllistä. Näin ollen oleellista on, että tiedontallennus, hakeminen ja yhdistäminen ovat mielekästä ja niitä voidaan soveltaa samalla lisäten tietosisältöjen yhteensopivuutta eli tietointegraatiota.

Tekemäni kyselyn (Liite 2) perusteella Lahti Regionin asiakastiedon hallinnan prosessista ja nykytilasta syntyi visualisointi, jossa kiteytyy edellä viittä eri osa-aluetta edustavien kysymysten pohjalta seuraavat faktat:



KUVIO 3 Lahti Regionin asiakastiedon hallinta

- 1) Asiakastietoja tallennetaan erilaisiin järjestelmiin, joista ne poimitaan ja kerätään tarjouksiin, laskutukseen, tapahtumarekisteröinteihin, postituslistoihin, kutsulistoihin, palautekyselyihin sekä asiakashistorian rakentamiseen.
- 2) Tiedot ovat muodoltaan dataa (irrallista, objektiivisia faktoja) ja sitä kerätään useilla eri tavoilla kuten lomakkeilla, sähköpostiviesteissä, asiakastapaamisissa, puhelinkeskusteluissa, messuilta rekistereinä ja kooten ne Excel-tiedostoiksi eri asiayhteydestä riippuen. Näistä

työkaluista ja eri keruutapojen kautta ne päätyvät tiedonhallintajärjestelmiin.

- 3) Asiakastietoja hyödynnetään edelleen sähköisessä markkinoinnissa, laskutuksessa, tapahtumien koordinoinnissa ja kun data muuttuu informaatioksi, sitä pystytään hyödyntämään seuraavissa tarjousneuvotteluissa sekä myynnin seurannassa talousraportointiin. Analysointia eivät myyntihenkilöstä tämän pidemmälle tee.
- 4) Organisaation tiedonhallintaprosessi koetaan usean järjestelmän hallinnan vuoksi sekavaksi. Prosessia ei oikeastaan ole olemassa, vaan jokainen kirjaa tiedot eri tavoin ja eri muodossa, jopa eri paikkoihin. Systematiikka puuttuu kokonaan. CRM järjestelmän käyttö on epäselvää, koska rinnalla kulkee niin monia muita tiedontallennusjärjestelmiä ja usein tiedot päätyvät CRM:ään vasta asiakastapahtuman loppuvaiheessa tai jälkeen.
- 5) Tiedon kulku ja sen jakaminen ontuvat osin toimimattomasta järjestelmästä. Ratkaisuksi tähän ja koko tiedonhallinnan toimivuuteen tuli yksiselitteisesti toimiva CRM-järjestelmä sekä myyntiprosessin kuvaus tämän rinnalle. CRM ei nykyisellään palvele, sillä se ei teknisesti kykene tuottamaan numeerista tietoa talousseurantaan, kokonaisvaltaista asiakashistoriaa tarjouksista, ostohistoriasta ja palautteesta eli aineistoa, josta voisi jalostaa tietoa hyödynnettäväksi asiakasymmärrykseksi. Osin tiedonkulun jarruna voi olla myös organisaation sisäisen kulttuurin vaikuttavat seikat.

2.5 Organisaatiokulttuurin vaikutus tiedon jakamiseen

Miten organisaation sisäinen kulttuuri vaikuttaa siellä työskentelevien ihmisten väliseen toimintaan ja mikä sen merkitys on tiedonkulussa. Mielenkiintoista että *Callin (2005, 21)* näkemys on, että tietämyksen ja tiedon hallinta on ensisijaisesti organisaatiokulttuurinen haaste ja vasta toiseksi tekninen ongelma. Teknologia voi edistää tiedonhallintaa ja helpottaa sitä, mutta onnistunut kokonaishallinta ei perustu yksin tähän.

Liiallinen teknologia voi myös hidastaa tai jopa estää tiedonhallinnan kehittämisyritykset. Tämä vahvistaa edellisessä kappaleessa esiin tullutta näkökulmaa lisääntyvän teknologian aiheuttamasta tiedon ja tietovirran pirstaloitumisesta. Havainnot osoittavat inhimillisten, sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden vaikuttavan tietämykseen hallinnanprosesseissa merkittävästi ja ovat usein avain tiedonhallinnan toimintojen muokkaamisen onnistumiseen.

Hislop (2009, 137) painottaa henkilökunnan roolia muutoksessa, sillä työntekijöiden vastahakoisuus osallistua tiedonhallinnan toimenpiteisiin ei myöskään ole harvinaista. Mikä tahansa lähestymistapa valitaan tiedonhallinnan organisointiin, onnistuakseen sen tulee osallistaa henkilökunta prosessiin. Kommunikointi ja tiedon jakaminen vaativat kuitenkin tahtoa olla osallisena tällaista prosessia.

Avoin ja toimiva organisaatio jakaa tietoa ja kommunikoi sekä sitoutuu rakenteisiin ja toimintakulttuuriin, mutta osaa myös arvioida tietomäärän riittävyttä. Liian suuri, epäoleellisen tiedon määrä ja toimimaton teknologia tukahduttavat ja pysäyttävät tiedonkulun virran. Se ei kerro tehokkuudesta vaan lisää tehottomuutta. Prosessit ja yhdessä sovitut toimintamallit luodaan toiminnan pitämiseksi tehokkaana ja ohjeistamaan, mutta myös turvaamaan tietoa ja estämään sen pääsy sinne, missä se voi olla vahingollista liiketoiminnalle. Kun haastattelin Lahti Regionin myyntihenkilöstöä, vahvistui tarve kehittämistyön tarpeellisuudelle ja mahdollisuus sen onnistumiselle.

Sisäinen tiedonkulku on organisaation yksi haasteellisimmista osa-alueista, kun kaiken takana on kuitenkin ihmiset ja heidän tapansa ajatella. *Selin ja Selin (2013, 103)* vahvistaa *Callin (2005, 21)* esiin tuomaa sisäisen toimintakulttuurin vaikutusta, sillä organisaatiokulttuurin luovat siellä toimivat ihmiset. Tiedonkulun katkeamiseen tarvitaan vain yksi henkilö, minkä vuoksi organisaation on syytä tehdä selväksi yhteiset pelisäännöt tiedonkulun varmistamiseksi.

Useat kulttuuriset ja inhimilliset tekijät voivat hidastaa tai jopa estää tiedonkulun yrityksen sisällä. Näitä ovat mm. luottamuspula, erilainen kieli (termistöt), ajan puute, vajavainen vastaanottokyky, tiedon omistajuuden etuoikeus, tiedolla hallitsemisen kuvitelma. (*Davenport, Prusack, 1998, 96*)

Palataan vielä tiedonhallinnan struktuuriin, sillä *Selin ja Selin (2013, 106)* painottaa myös selkeää ja yksinkertaista tiedonkulkujärjestelmää. Mitä yksinkertaisempi se on, sen helpompi sitä on hallita ja se toimii.

Tiedonkulku tulee olla purettu selkeäksi ohjelmaksi, johon kaikki ovat sitoutuneet. Tiedon jakamista ja hankintaa varten tulee olla toimivat järjestelmät, jolloin kaikilla on koko ajan viimeisintä tietoa käytössään. Näin vältetään päällekkäisyyksiltä ja asiakkaita koskeva tieto on koottu selkeästi yhteen paikkaan ja kaikilla on tietoon vapaa pääsy. (*Selin, Selin, 2013, 114*)

Toimimaton teknologia, tiedonhallinnan huono rakenne, tiedon pirstaleisuus ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen. Näitä samaisia ongelmia on jo tuotu esiin Lahti Regionissa henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa ja haastatteluissa. Vaikka organisaatio kommunikoi hyvin, jäi tehokkuuteen toivomisen varaa ja yhteisiä pelisääntöjä kaivattiin. Erityisesti ihmisten välisessä tiedon siirrossa nähtiin heikkouksia, mikä on väistämätöntä, kun osa toimii kentällä ja osa ns. palvelun takahuone eli backoffice työssä.

Virtainlahti (2009, 215) muistuttaa, että vuorovaikutus on yrityksen tärkeimmistä voimavaroista ja sen varassa on tietämyksen, informaation kuin hiljaisenkin tiedon leviäminen. Työyhteisö menestyy, kun siellä työskentelevät ihmiset pystyvät jakamaan ja käsittelemään olemassa olevaa tietoa. Vuorovaikutus ei kuitenkaan synny vain tiedonvaihdosta, se on luottamusta, yhteistyötä, ihmissuhteita, ilmapiiri, asenne, motivaatio ja kaikenlaisen erilaisuuden huomioimista.

Tämän *Virtainlahti (2009, 216)* nostaa esiin tärkeänä tekijänä tiedonkulun sujumiseksi, niin sanotun me- hengen. Kun työyhteisön jäsenten välinen kemia toimii, syntyy yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin vievä yhteishenki. Lahti Regionissa myyntihenkilöstö on luonut oman sisäisen viestinnän kulttuurin, jotta tietoa siirtyy mahdollisimman paljon henkilöltä toiselle. Yhteiset palaverit ja jatkuva tiedonvaihto on otettu rutiineiksi, jotta koko tiimi on tietoinen ajankohtaisista asioista, kampanjoista, asiakkuuksista sekä myynnin resursseista ja niiden kohdentamisesta oikein. Ongelmitta tämä systeemi ei kuitenkaan toimi. Arkityössä kentällä

oleva myyntipäälikkö kokee haasteeksi oikean tiedon ja siihen tulevien muutosten päättymisen tiedonhallintajärjestelmään, jos kirjausmahdollisuutta ei heti ole. Asiakkaalta saatu tiedon määrä ja laatu kärsivät samasta syystä. Tiedon kirjaamisen muistaminen koettiin usean myyntitiimin edustajan mukaan myös haasteeksi. Tähän on syytä suhtautua vakavasti ja ratkaista ongelma. Asiakastiedon jakamisesta voidaan löytää hyviä käytäntöjä, mutta myös kehittävä nykyisessä tilanteessa. Näihin palaamme kehittämistehtävän tuloksissa.

2.6 Miksi ja miten tietoa hankitaan?

Lähtökohtana tiedonhankinnalle on yrityksessä olemassa olevan tiedon tarkastelu ja tiedon tason arviointi. Yleensä yrityksessä on jo valmiina paljon enemmän tietoa, kuin mitä yleisesti on tiedossa. Siksi olemassa oleva tieto kannattaa inventoida ja sen perusteella arvioida, mitä tietoja tarvitaan lisää. (*Selin ja Selin, 2013, 119*)

Yrityksillä on monia tapoja tiedonhankintaan ja ne perustuvat aina yrityksen lähtökohtiin ja kulloinkin olemassa olevaan tiedontarpeeseen. Lähtökohtana tiedonhankinnalle ovat *Selinien (2013, 128)* näkemyksen mukaan seuraavat kysymykset:

- miksi tietoa hankitaan?
- mikä on tiedon tarkoitus?
- mitä tietoa on mahdollisesti jo olemassa ja mitä tietoa tarvitaan lisää?
- mihin ja miten tietoa käytetään?
- kuka tietoa tarvitsee?
- miten ja mistä tietoa hankitaan?
- mitä tiedonhankinta saa maksaa?

Kun tekniikka ja järjestelmät kehittyvät ja muuttuvat, pystytään tuottamaan enemmän raportteja ja analyysseja, mutta vaikka järjestelmät integroituvat, tiedon käyttö ja tietämys välttämättä eivät. Ja kun tiedon määrä kasvaa ja näin helposti tapahtuu, kun järjestelmät kehittyvät, mutta tietämys ei, tiedon määrää tulee vähentää tai sen muuttaminen tietämykseksi tehdä

mahdolliseksi. (Mattinen, 2006, 179)

Vastuunjako on tärkeää tietomäärien lisääntyessä. Organisaatiossa on oltava henkilö, jolla on kokonaiskuva asiakastiedon kokoamisesta ja tietämyksen integroinnista. Tiedon kokoamisessa onnistuneet ja menestyneet organisaatiot kytkevät asiakastiedon jalostamisen strategiseksi osaksi koko yrityksen johtamisjärjestelmään, priorisoiden asiakkaista saamansa tiedon. Lähtökohtia tietämyksen syntymisen kokonaishallintaan, strategisen Mattinen (180-1) esittää muutamaa avainkysymystä:

- kuka kantaa vastuun asiakastietämyksen kokoamisesta?
- onko asiakastiedosta rakennettu kartta ja onko asiakkuuksista kerättävä tieto priorisoitu?
- kun tiedon määrä kasvaa, kasvaako tietämys?
- onko selvitetty, kuinka paljon eri puolilla organisaatiota kerätään samankaltaista tietoa?

Kehittämistehtävän yhteydessä on hyvä pohtia olisiko Lahti Regionin asiakastiedon hallintaan hyvä nimetä vastuuhenkilö, jolla olisi myös kokonaisvastuu myynnistä ja myynnille asetetuista tavoitteista. Kuten on tullut esille, asiakastieto on organisaatiolle arvokasta pääomaa, josta voi olla niin taloudellista, toiminnallista kuin markkinoinnillistakin hyötyä. Asiakastietojen oikeellisuudesta ja niiden järjestelmiin viennistä ja päivittämisestä vastaa jokainen henkilöstön jäsen nyt itse ja suuremmat rekisterit menevät markkinoinnin kautta sekä CRM: ään, että muihin markkinoinnin käyttämiin työkaluihin.

Niin kauan kuin organisaatiot ovat ihmisistä muodostuvia verkostoja, tulee olemaan myös prosesseja organisaatioiden välillä. Mitä paremmin näitä prosesseja ymmärretään, sitä suuremmat ovat mahdollisuudet löytää ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin ja organisaation jäsenet hyväksyvät ne käyttöönsä (Heirs ja Pehrson 1982: Call, D. 2005. *Knowledge management – not rocket science. Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2, 19 – 30*). Kaario ja Peltola (2008, 69) kuvaavat tiedonhallinnan prosessin ominaispiirteiksi seuraavaa; prosessissa

tarvitaan, käsitellään ja muokataan erimuotoista ja erilaista sisältöä; tietoa, dataa, informaatiota, tietämystä, kuten kappaleessa 2.3 tuli esiin. Kun niitä käsitellään ja muokataan, syntyy niistä tietovirtoja eli informaatiovirta- tai flow. Prosessiin osallistuu eri vaiheissa erilaisia henkilöitä riippuen heidän roolistaan organisaatiossa (markkinointi, johto, tuotekehitys).

Organisaation tiedonhallintaa on mielekästä hahmottaa sitomalla tietovirratt ja – varastot organisaation luonnollisiin toimintaprosesseihin.

Prosessimainen ajattelutapa mahdollistaa organisaation toiminnan ymmärtämisen ja mallintamisen ilman organisaatio- tai hallintorajojen tuomia rajoitteita. Yhä useammat organisaatiot kuvaavat ja kehittävät toimintaansa prosessiajattelun pohjalta mutta on myös tärkeää ymmärtää, että vaikka niitä olisi kuvattu, ovat ne aina olemassa organisaation sisällä. Prosessien kautta kyetään hahmottamaan organisaatioiden sisäiset tai organisaatioiden väliset rajat sekä mahdolliset kehittämiskohteet ja tiedonhallinnan mahdolliset pullonkaulat ja niihin liittyvät oikomismahdollisuudet. (Kaario, Peltola, 2008, 71)

2.7. Yhteneväinen käsitejärjestelmä

Käsitteet ovat ihmistenvälisen kommunikoinnin perusta. Käsite tarkoittaa reaali maailmaan kuuluvaa asiaa tai ilmiötä, joka voidaan yksilöidä, kuten henkilö, sidosryhmä, projekti, suunnitelma tai joku muu vastaava. Käsitteet ovat tiedonhallintajärjestelmien ja tekniikan kannalta haaste, sillä kun organisaatio luo omat käsitteensä itse, johtaa se usein sellaiseen tilanteeseen, että merkitykset muuttuvat riippuen osastosta ja asiayhteydestä. Kun nämä tiedot integroidaan tietoteknisiin järjestelmiin, kohdataan todelliset ongelmat. Tiedonhallinnan kokonaisuudessa on haastavaa, etteivät tietotekniset ongelmat ratkea yhdellä järjestelmällä, vaan on oltava useita toisistaan poikkeavat käsitteet sisältäviä järjestelmiä ja tapoja tallentaa tietoa. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 138-139) edellä esittämä tilanne on tavanomainen ja ongelmana myös Lahti Regionissa.

Ala-Mutka ja Talvela jatkavat vielä ongelman selvittämistä ja esittävät, että samaa tarkoittavia käsitteitä ja tiedonhallinnantapoja on monia, ja kun

tietoja täytyy yhdistää, syntyy usein myös ongelmia ja turhia työvaiheita. Poikkeavuuksia syntyy, koska organisaation eri yksiköt eivät tee tarpeeksi yhteistyötä tai yhteistä linjausta ja tapaa ei ole. Huomioon on lisäksi otettava se, että organisaatiossa työskentelee erilaisia ihmisiä, erilaisilla taustoilla.

Kaikki nämä haasteet tulevat eteen kehittämistyön aikana käydyissä keskusteluissa, kun asiakastiedonhallinnan ongelmaa on tarkasteltu Lahti Regionin myyntitiimin kanssa.

Ala-Mutka ja Talvela lisäävät; organisaation tuottamia dokumentteja on usein vaikea löytää ja hyvä dokumentinhallinta tulee avuksi tässä yhteydessä. Tämä ei kuitenkaan ratkaise hajanaisen käsitteistön ongelmaa. Koska dokumentoinnissa käytetty käsitteistö syntyy aina sen tekijän mukaa, on tiedonhaku ja dokumentissa olevan tiedon jalostaminen vaikeaa. Tässä tullaan tiedon käytettävyyden ongelmaan. Tiedon hyödyntäminen sekä käyttötarkoitus tulisi ensin päättää, ja tämän jälkeen määritellä tiedon kodifointi eli käsitteet ja sisältöjen määrämuotoon saattaminen. (*Ala-Mutka, Talvela 2004, 140*)

Tällä hetkellä asiakastietoja sisältävien tiedostojen rakenne Lahti Regionin palvelimella poikkeaa huomattavasti toisistaan. Tietueet ja käsitteet eivät noudata yhtenäistä standardia, jolloin tiedon haku ja asiakkaan tietoihin käsiksi pääseminen on työlästä. Ilmiö on havaittavissa läpi koko tiedonhallinnan. *Ala-Mutka ja Talvela (2004, 155-56)* tuovat esiin myös Lahti Regionin nykytilaan liittyvän toisen ongelman. Tietorakenteiden hallinta eli käsittemalli on merkittävä osa erilaisista lähteistä saadun datan yhdistämisestä. Mikäli käsittemalliin ei ole perehdytty tarpeeksi, tietoa yhdistettäessä syntyy ongelmia.

Esimerkiksi asiakkaan yhteystiedot tulisi jokaisessa tiedontallentamisen paikassa olla standardisoitu eli käytetään samoja termejä jotka tulisi etsiä organisaation asiakassegmenttien, toimintamallien sekä asiakashallinnan näkökulmasta. Tämän kehittämistehtävän tavoite ei ole luoda yhtenäistä käsittemallia tai ohjeistusta dokumenteissa käytettäviin käsitteisiin, mutta asiakastiedonhallinnan rakennetta tarkastellessa myös tämä nousi esiin.

On siis syytä luoda ohjeistus ja yhteiset toimintatavat kattamaan koko organisaation tietohallinnan rakenne.

2.8. Tietojärjestelmän visualisointi

Jotta tietojärjestelmä, sen rakenne ja tiedon hallinta saadaan mielekkääksi ja toimivaksi, se on perusteltua visualisoida ja suunnitella yhdessä käyttäjien ja tiedontuottajien kanssa. Tietojärjestelmän visualisoinnista, esittävät *Ala-Mutka ja Talvela (2004, 165)* huomattavia etuja, kuten että tiedon käyttäjät ja tuottaja osallistuvat järjestelmän kehittämiseen, henkilöstön mukana olo suunnitteluvaiheessa nopeuttaa järjestelmän käyttöönottoa, he sitoutuvat sen käyttöön. Lisäksi jo kehittämisvaiheeseen voidaan yhdistää testausvaihe jolloin samalla kun luodaan uutta, sen toimivuutta testataan jatkuvasti. Yhteissuunnittelun seurauksena luodaan kattava kokonaisuus organisaation tarpeista. Osallistavaa tapaa, jossa kehittäjä ja henkilöstö yhdessä kuvaavat ja kartoittavat tarpeet, kutsutaan visualisoinniksi. Tuloksena syntyy havainnollistava esitys kokonaisuudesta. Tämän avulla käyttäjän on helpompi ymmärtää järjestelmän toiminta. Luvussa 3 käsitellään palvelumuotoilua ja yhteissuunnittelua yhtenä palvelumuotoilun metodina. Luku käsittelee sitä mitä palvelumuotoilun metodeja kehittämistehtävässä on käytetty ja mitä tuloksia nimenomaan yhteissuunnittelulla on saavutettu uuden tiedonhallinnan rakenteen luomisessa ja yhteisten toimintatapojen synnyttämisessä.

3. PALVELUMUOTOILU

Kehittämistehtävän keskeinen kysymys on – voidaanko palvelumuotoilun metodeja hyödyntää organisaation sisäisten prosessien kehittämisessä. Tässä projektissa sisäisellä prosessilla tarkoitetaan Lahti Regionin asiakastiedon kirjaamisen käytäntöjä ja hallintaa. Ennen kuin tarkastellaan millä tavalla Lahti Regionin sisäinen palvelumuotoiluprosessi pääsi sille asetettuihin tavoitteisiin, kerrotaan ensin mitä palvelumuotoilu on ja miten palvelumuotoiluprosessi etenee.

3.1. Palvelumuotoilu lyhyesti

Palvelumuotoilun määrittely yksiselitteisesti on haastavaa, samoin kuin on palveluiden toimintakenttäkin. Tarkoitus ei olekaan pystyä kuvaamaan palvelumuotoilua määritteellä, vaan se on tapa tuoda uusia näkökulmia ja ideoita palveluihin liittyvän toimintaympäristön kehittämiseen. *(Tuulaniemi 2011, 12)*

Palvelumuotoilusta on vauhdilla tullut yritysten ja julkisen sektorin kehittämistyön väline sen selkeän prosessimaisen etenemistavan vuoksi. Palvelumuotoilu tarjoaa helppokäyttöisiä menetelmiä, jotka tuovat palvelun käyttäjät eli asiakkaat tarkastelun keskiöön. Palvelumuotoilun työkalujen avulla voidaan helposti konkretisoida ja nopeasti testata erilaisia palvelukonsepteja. Kuten tavaroiden muotoilu, myös palveluiden muotoilulla tavoitellaan esimerkiksi parempaa toimivuutta, taloudellisuutta, kestävyyttä, ekologisuutta ja esteettisyyttä. *(Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 71)* Siitä huolimatta, että palvelumuotoilun keskeinen perusajatus on luovuus, pyritään siinä hallitun prosessin avulla luoda tarkoituksenmukaisia tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja. Palvelumuotoilun keskeinen ominaispiirre on käyttäjäkeskeisyys.

Asioiden ja toimintakulttuurin kehittäminen perustuu palvelun käyttäjien ja ketjuun liittyvien muiden osapuolten toiminnan, tilanteiden, tarpeiden ja muiden palvelun taustalla olevien tekijöiden syvälliseen ymmärtämiseen. Jotta ymmärrystä syntyy, sen selvittämiseen voidaan käyttää useita eri palvelumuotoilun menetelmiä. Käyttäjät pyritään saamaan kertomaan

asioista ja heidän toimintaansa observoidaan. Muita menetelmiä ovat osallistaminen uusien ideoiden luomiseen. Palveluketjuun liittyvien eri osapuolten mukaan ottaminen kehittämistyöhön on hyvin huomattava ja keskeinen toimintamalli palvelumuotoilussa.

Palvelumuotoilun kolmas ominaispiirre on kokemuksellinen suunnittelu, jossa suunnittelun ja kehittämistyön apuna käytetään visualisointeja sekä prototyyppejä, jotka kuvaavat kuvitteellisia palvelutilanteita ja helpottavat eritaustaisia ihmisiä avaamaan keskusteluja. Suunnittelutilanteessa syntyvien ratkaisujen testaaminen on näiden ansiosta nopeaa ja vähemmän resursseja kuluttavaa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 72)

Palvelumuotoilu on innovaatiotoimintaa ja siihen voidaan ottaa kaksi lähestymistapaa: tavoitelähtöinen ja käytäntölähtöinen. Tavoitelähtöinen toiminnan ja palveluiden kehittäminen on yleistä julkisen sektorin organisaatioissa. Toteutustapa sisältää useita osaprojekteja ja rakenteellisesti voidaan puhua ylhäältä alas suuntautuvasta (top-down) kehittämisestä tai strategialähtöisestä kehittämisestä. Käytäntölähtöinen tarve kehittämiselle pyrkii ratkomaan arkipäivän ongelmia, ottaa käyttäjien tarpeet huomioon ja vahvistaa heidän mahdollisuuttaan ottaa osaa muutokseen.

Onnistuneita innovaatioita voidaan hyödyntää laajasti organisaation muissakin toiminnoissa ja tämä näkökulma on ollut kehittämistehtävässä toissijaisena tavoitteena kun Lahti Regionin tiedonhallintaa on tarkasteltu käyttäjien näkökulmasta. Rakenteen läpikäynti ja systemaattinen sisältöarkkitehtuuri voidaan toteuttaa myös muiden tietosisältöjen osalta, asiakastietojen ja tiedostopolkujen uusi rakenne luo tähän monistettavan puumallin ja systeemin.

Kun kahta eri kehittämistapaa käytetään muutoksen kehyksenä, voi yhdistelmä tuottaa ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Uudistamisessa siis tarvitaan sekä palvelutyön arjesta nousevaa käytäntölähtöistä syötettä, että johdon tavoitelähtöistä ohjausta. Hedelmällinen kehittäminen tuottaa seuraavia tuloksia:

- Ymmärryksen koko organisaatiolle kehittämisen suunnasta ja tavoitteista
- Koko henkilöstön osaaminen hyödynnetään
- Operatiivisen tason innovaatiot tulevat johdon tietoon
- Innovaatiot ovat aidosti käytännönläheisiä ja auttavat käyttäjien arkea
- Yhteissuunnittelu sitouttaa henkilöstöä muutokseen ja se on mielekästä
- Uudet toimintamallit jalkautuvat nopeasti koko organisaatioon

(<http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/viitekehys-kaksi-lahestymistapaa>)

Palvelumuotoilu on myös keino parantaa palvelun laatua. Saavutetut parannukset ovat suunnattu sekä käyttäjille, että organisaation henkilökunnalle. Innovaatiotoiminta ei sinänsä ole uusi asia, sillä jokainen organisaatio, joka tarjoaa palveluja, keskittyy jossain vaiheessa laadun parantamiseen. Uutta on kuitenkin se, että palvelumuotoilussa design-ajattelulla asiaa lähestytään käyttäjälähtöisesti. Menetelmällä pyritään löytämään ratkaisuja käyttäjien tarpeet ja vaatimukset huomioiden ja ottamalla heidät mukaan suunnitteluprosessiin yhdessä sidosryhmien kanssa. Ideat kiteytetään nopeasti käyttäen havainnollistavia kuvia ja malleja ja ne arvioidaan järjestelmällisesti käyttäjien kanssa. Palvelun suunnittelu on poikkitieteellistä toimintaa, joka yhdistää etnografian, kuluttajatutkimuksen, vuorovaikutussuunnittelua, tuotesuunnittelua, teollista muotoilua, palveluiden markkinoinnin ja yhtiön strategian.

(<http://www.servicedesigntoolkit.org/#step-by-step>)

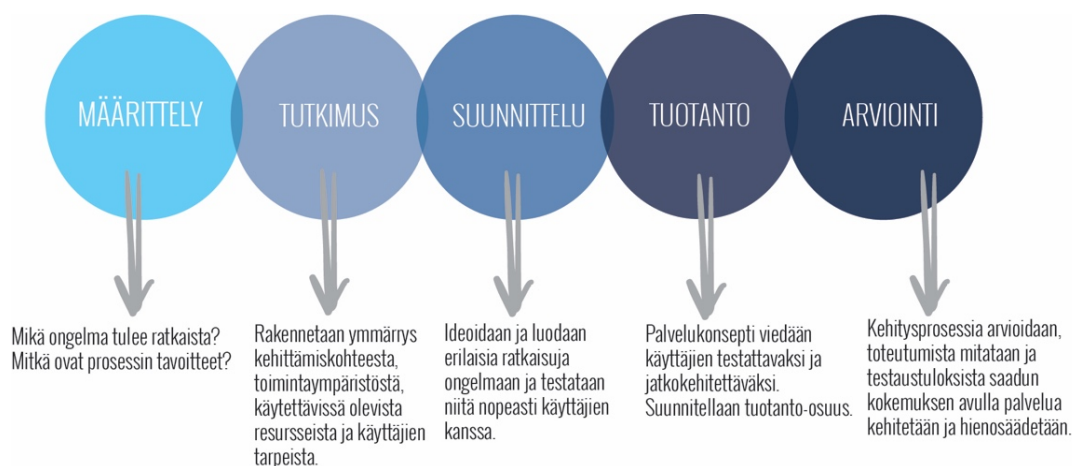
3.2 Palvelumuotoiluprosessi

Tuulaniemen (2011, 126) mukaan palvelumuotoiluprosessi on hallittu toimintatapa, joka noudattelee luovan ongelmanratkaisun periaatteita, ja jossa loogisesti edetään tietyssä järjestyksessä. Kun tämä järjestys kuvataan prosessiksi, voidaan tätä järjestystä toistaa keksimättä sitä aina uudestaan ja samalla vapautetaan resursseja luovaan työhön.

Palvelumuotoiluun on kehitetty runsaasti erilaisia prosessimalleja. *Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 74)* lisäävät prosessin kuvaukseen, että yhteistä kaikille malleille on laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä erilaisten prototyyppien luominen ja nopea testaus, analysointi sekä oppimisen ja havainnoinnin pohjalta suoritettu uudelleen määrittely. Kun palvelumuotoiluprosessia lähdetään soveltamaan käytäntöön, ovat keskiössä käyttäjät ja heidän havainnointi, ymmärrys käyttäjiä kohtaan ja suunnittelu yhdessä heidän kanssaan sekä ideoiden visualisointi työskentelyn ajan. Yhteissuunnittelua ja iteratiivista, toistavaa, toimintatapaa noudatetaan läpi koko prosessin. (*Miettinen 2011, 34*) Miettinen esittää useita eri palvelumuotoiluprosessikuvauksia, joista tässä esimerkkinä *Magerin (2009)* nelivaiheinen malli, joka soveltaen sopii myös tämän kehittämistehtävän yhteyteen.



KUVIO 5 Magerin palvelumuotoiluprosessi (2009b)



KUVIO 6 Tuulaniemi esittää (2011, 127) palvelumuotoiluprosessin viisivaiheisena.

Jälkimmäinen versio kuvaa palvelumuotoiluprosessia täysin uuden palvelun suunnittelussa. Tässä kehittämistehtävässä jo olemassa oleva organisaation asiakastiedonhallinnan prosessi, ei täysin sovellu viisivaiheisen prosessin käsiteltäväksi. Tärkeämpää oli arvioida jo käytössä olevaa toimintatapaa kriittisesti, löytää syitä pirstaleisuuteen rakenteen ja käytäntöjen kautta sekä ottaa huomioon käytettävien resurssien riittävyys muutokselle.

Luvun lopussa esitetyssä visualisoinnissa Lahti Regionin asiakastiedonhallinnan prosessi avataan kehittämistehtävän toimenpiteiden näkökulmasta soveltaen *Tuulaniemeä* (2011, 130.) Kun prosessi käydään läpi käyttäjien kanssa ja jaetaan se osiin, se lisää myös strategista ymmärrystä organisaation sisällä. Visualisointi ja prosessikaavion luominen auttavat hahmottamaan minkälaisesta haasteesta kulloinkin on kyse ja toisaalta osoittaa mahdollisuuden olla osana oman toiminnan kehittämisestä.

Palvelumuotoiluprosessia suunniteltaessa tulee määrittää kuitenkin aina kyseiselle prosessille ominaiset piirteet ja kulloisetkin käytettävät tutkimusmenetelmät ja visualisoinnit. Usein prosessi etenee jättäen pois jonkun vaiheen joita sekä Mager että Tuulaniemi listasivat. Jokainen kehittämisprojekti on omanlaisensa ja niiden kanssa edetään tilanteen vaatimalla tavalla ja soveltaen. (*Miettinen 2011, 35*)

3.3 Organisaation sisäinen palvelumuotoiluprosessi

Vaiheittainen, palvelumuotoiluprosessia soveltava, kuvaus havainnollistaa Lahti Regionin sisäisen asiakastiedonhallinnan lähtökohdat ja muutostarpeet. Vaikkei kyseessä ole perinteisesti ymmärretyn palvelutapahtuman kehittäminen, keskitytään tässäkin kehittämistyössä asiakasymmärrykseen, yhteissuunnittelun tuottamiin ratkaisuihin ja konseptointiin. Mukana on organisaation sisäinen fasilitoija, käyttäjälähtöinen suunnittelu, osallistava kehittäminen sekä testausvaihe.

Tarkoituksena on soveltaen hyödyntää palvelumuotoilua organisaation sisällä sen omaa asiantuntijuutta hyödyntäen, niin että käyttäjät luovat tavoitteiden mukaisia tuloksia. Uudelleen suunnittelun tavoitteita ovat tiedonhallinnan ja kirjaamisen helpottuminen luomalla yhteneväinen termistö, yhdistämällä loogiset kokonaisuudet yhteen, vähentämällä näin tiedon pirstalemaisuuksia, arkistoimalla tarpeetonta sisältöä ja arvioida tiedon tarpeellisuutta. Syntyvä ratkaisu on uusi tiedon hallintamalli ja prototyyppi uudesta tiedostojaosta sekä selkeä toimintakonsepti siitä, miten kirjauksia jatkossa tehdään ja minne.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 71) kiteyttävät asian näin: palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämiseen. Se ei tarkoita vain yksityiskohtien koristelua, vaan sitä voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen kaikilla tasoilla: yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä (fyysinen ja virtuaalinen) ja asiakaskontakteissa. Eli palvelumuotoilu on sovellettavissa yrityksen toiminnan kehittämiseen läpi koko organisaatorakenteen. Koska toimintaympäristö elää jatkuvassa muutoksessa ja se vaatii innovatiivisuutta, palvelumuotoilu tuo organisaatioon ketteryyttä, jonka avulla se voi vastata näihin haasteisiin ja auttaa saavuttamaan kilpailuetua ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia toimintaympäristössään. Se toimii myös strategisena työkaluna ja tuo liiketoiminnan ymmärrystä koko organisaatioon. Palvelumuotoilun ottaminen osaksi koko yrityksen arkipäivää ja toimintakulttuuria, se

vahvistaa asiakaslähtöistä ajattelutapaa niin johdossa kuin työntekijätasollakin. Lisäksi se auttaa kehittämään yrityksen omia sisäisiä prosesseja vastaamaan käyttäjien ja asiakkaiden tarpeita, niin että ne hyödyttävät yritystä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 73)

Lahti Regionin sisäisessä kehittämistyössä palvelumuotoilulla muokataan toimintamallia, jonka kohderyhmänä ja käyttäjänä ovat organisaation työntekijät. Esille tulleet, jo aiemmin luetellut haasteet asiakastiedon kirjaamiskäytännöissä ja järjestelmissä, on tunnistettu organisaatiossa jo kauan. Haastattelujen ja kyselyn perusteella kävi ilmi, että nykyiset käytännöt ovat vanhoja ja ajan saatossa juurtuneita toimintamalleja, joihin ei ole puututtu ja niissä piileviä ongelmia ei ole ratkaistu. Toimimattomaksi havaitun järjestelmän kehittämiseen puuttui uskallus ja resurssit. Muutoksen toteuttamiseen haettiin käyttäjänäkökulmaa keskusteluihin, kyselyin ja yhteissuunnittelun avulla. Osa näistä oli uusia työskentelytapoja käyttäjille, mutta ne toimivat hyvin ideoinnin pohjana ja käyttäjätiedon keräämiseen. Syntyneet ideat ja ratkaisumallit selkeytettiin tuottamalla visualisointi, joka esiteltiin yrityksen IT-tukihenkilölle toteutusvaiheen valmistelua varten.

Kuvio 7 Lahti Regionin sisäinen palvelumuotoiluprosessi eteni seuraavalla tavalla

Prosessin osat	Määrittely		Tutkimus		Suunnittelu		Palvelutuotanto		Arviointi
Vaiheet	1. Aloittaminen	2. Esitutkimus	3. Asiakasymmärrys	4. Strateginen suunnittelu	5. Ideointi ja konseptointi	6. Prototypointi	7. Pilotointi	8. Lanseeraus	9. Jatkuva kehittäminen
Suunnittelun painopiste	YMMÄRRYS & MALLINNUS: Loppukäyttäjät, käyttöympäristö, liiketoiminta, toteutustavat				Kehittämiskohteiden rajausta, kehittäminen, testaus, suunnittelu -syklissä -ratkaisuvaihtoehdot, suunnittelun kohdentaminen, tiedonhallinnan kiteytys ja toteuksen suunnittelu.	PALVELUIDEN TÄSMENTÄMINEN JA TOTEUTUS: vaihteellinen kehitys -toteutumallin täsmentäminen, kehityssyö ja jatkekehitys			
	-mahdollisuuksien kartoitus ja tiedonhallintaprosessi hahmottaminen					Asiakastiedonhallintaprosessin mallin vaikutuksen mittaaminen ja arviointi			
Vaiheen kuvaus	Käyttäjätiedon kerääminen, nykytilan kartoitus mikä on lähtökohta tiedonhallinnan kehittämiseksi	Asiakastiedonhallinnan merkitys yrityksessä -olemassa olevat prosessit ja työkalut	Käyttäjien tarpeiden ja toiveiden kartoitus - haasteet, ongelmat ja resurssit nykytilassa	Asiakastiedonhallinnan merkityksen lisääminen liiketoiminnan strategisten linjausten mukaiseksi.	Ideoidaan ja kuvataan ratkaisuja kerrytettyyn ymmärrykseen, tunnistetuihin mahdollisuuksiin ja tehtyihin rajauksiin perustuen.	Testataan tiedonhallintaprosessin ja mallin elementtejä käyttäjien kanssa. Prosessin kriittisten osien tunnistaminen.	Käynnynnön malli kokeiluun. Version testaus ja dokumentit -käyttäjien vastuut konsultointi IT-tuen kanssa	Asiakastiedonhallintaprosessin mallin vaikutuksen mittaaminen ja arviointi -käyttäjäkokeutus -liiketoiminnan arvo	Asiakastiedonhallintaprosessin mallin vaikutuksen mittaaminen ja arviointi
Vaiheen tavoite	Määritellään kehittämissyön tavoitteet tämän hetkistä lähtökohdista.	Luoda ymmärrys nykytilasta ja haasteista ja mitä ratkaisuja voidaan miettiä sen parantamiseksi.	Kasvatetaan ymmärrystä henkilökunnan tarpeista, tavoitteista, odotuksista ja toimintatavoista.	Tarkentaa asiakastiedonhallinnan prosessin uudelleenorganisoinnin tavoitteita.	Kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja asiakastiedonhallinnan tavoitteiden ja käyttäjien tarpeiden ohjaamina.	Suunnitella kehitettävä hallintaprosessi konseptiksi testaamalla ideointi oikeassa tilanteessa.	Luodaan mallin vieminen	Luodaan ymmärrys mitä resursseja käytetään ja sen huomien saadun palautteen avulla.	Asiakastiedonhallintaprosessin konseptointi ja vakiominen. Jatkuva kehittäminen.

Määrittely ja tutkimus

Prosessi alkoi syksyllä 2015 organisaation sisällä käytyjen markkinoinnin ja myyntihenkilöstön välisten keskustelujen kautta. Kävin aihetta sivuavia keskusteluja jokaisen myynnissä työskentelevän henkilön kanssa kahden kesken, mutta myös spontaanisti yhteisissä kahvipöytäkeskusteluissa. Myyntihenkilöstö totesi tämänhetkisen asiakastiedon kirjaamisen ja siinä käytössä olevien järjestelmien toimimattomuuden, mikä sai aikaan sen että lähdin tarkastelemaan näitä vaiheittain ja eri yhteyksiin sitoen. Lisäymmärrystä ja käyttäjänäkökulmaa hankin haastattelujen ja keskustelujen, käsitekartan ja kyselyn avulla, jotta syntyi kokonaiskuva eri käyttäjien (myyntitiimin eri henkilöt) näkökulmasta koskien haasteita, toiveita ja tarpeita. Erilliset kahdenkeskiset keskustelut kävin lokakuussa 2015 liikematkailun (business-to-business, btob) myyntipäällikön ja kolmen tapahtumakoordinaattorin kanssa. Nämä keskustelut etenivät teemalla ”Kerro vapaasti asiakastiedonhallinnasta sinun näkökulmastasi ja työsi kautta”.

Suunnittelu

Ennen kuin aloin suunnitella työpajaa, otin tarkasteluun koko organisaation käytössä oleva palvelimella sijaitsevan tiedostorakenteen, jotta tiedon pirstaleisuus, tiedostojen suuri määrä, oleellisen ja epäoleellisen informaation sijainti, eri käytännöt ja keskeisimmät ongelmat kävivät selväksi. Nämä ongelmat esiintyvät enemmän tai vähemmän koko palvelimen rakenteissa, mutta selkein päätelmä oli, että mitä enemmän tiedostopoluilla oli käyttäjiä ja mitä enemmän polkuja oli tiedonkirjaamiseen liittyen sitä vähemmän sisällöissä ja käytännöissä oli systematiikkaa. Tarvitaan siis uuden rakenteen lisäksi yhteneväiset toimintatavat.

Ideointiin ja pohjaksi muutokselle käytin Service Blueprint –mallia, haastatteluissa käsitekartan kautta nousseita asioita ja yhteissuunnittelutyöpajaa. Näitä kuvataan myöhemmin tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Tuloksena syntyi rakennemalli, jonka esitän yrityksen IT-tuesta vastaavalle henkilölle ja ennen varsinaista rakenneuudistusta, arvioidaan rakenteen toimivuus, tiedonsiirron kriittiset

vaiheet, arkistoitava aines ja sovitaan yhteiset toimintatavat jatkossa.

Palvelutuotanto ja arviointi

Ennen työpajassa syntyneen rakennemallin käyttöönottoa, kirjataan yhdessä myyntitiimin kanssa toimintasuunnitelma kirjaamiskäytännöistä ja tiedon hyödyntämisestä, perehdytetään käyttäjät uuteen malliin sekä tiedotetaan muuta organisaatiota muutoksesta. Suunnitelmaan on hyvä palata esimerkiksi yhteisissä palaverissa ja arvioida sen toteutumista ja muuttaa se mikä ei ole osoittautunut tarpeelliseksi tai vaatii jatkokehittelyä. Sama pätee tiedonhallinnan rakennemallia, jos sisältöpolut ja kirjaamiskäytännöt eivät ensimmäisessä mallissa toimi. Kun uudet käytännöt ovat jalkautuneet asiakashallinnan arkeen, on käyttäjien jossain kohtaa hyvä arvioida prosessin sujuvuutta ja miettiä jatkokehitystarpeita.

3.4 Strateginen näkökulma sisäiseen kehittämiseen

Palvelumuotoilua käytetään entistä enemmän organisaatioissa kehittämisen välineenä. *Tuulaniemen (2011, 96)* näkemyksen mukaan, se antaa liiketoiminnan kehittämiseen ja tarkastelemiseen tarvekeskeisen näkökulman ja laajentaa teknologia- ja tuotantolähtöistä tuloksen tekemistä aidosti asiakaslähtöiseksi. Palvelumuotoilun liiketoiminnallinen hyöty heijastuu strategiseen linjaukseen, toiminnan keskittämiseen, sisäisten prosessien kehittämiseen sekä koko brändilupauksen lunastamiseen. Kehittämistehtävän näkökulmasta on organisaation hallussa oleva tieto liiketoiminnan ja myynnin toimenpiteiden aktiiviseen kehittämiseen merkittävä pääoma. Palvelumuotoilu astuu tässä kohtaa kehittämistyön apuvälineeksi.

Tuulaniemi (2011, 103) jatkaa; kun organisaation sisäiset prosessit avataankin palvelumuotoilun näkökulmasta ympäristössä, jossa niitä ei tule tarkastelleeksi käyttäjälähtöisesti ja palveluprosesseina, voidaan löytää huomattava määrä sudenkuoppia palvelupolussa ja prosesseissa. Kehittämisen tavoite on organisaation sisäisessäkin palvelumuotoiluprosessissa käyttäjälähtöinen ajattelu ja liiketoiminnalliset tavoitteet: tuloksellisuus, tehokkuus, erottuvuus, hyödyllisyys. Voidaan

löytääkin useita tapoja, joilla palvelumuotoilu pystyy auttamaan organisaation sisäistä kehittämistä. Tämän kehittämistehtävän yhteydessä voidaan todeta, että *Tuulaniemen (2011, 98)* luettelemista tavoista, seuraavien voidaan todeta hyödyttävän Lahti Regionin asiakastiedon kirjaamiskäytäntöjen uudelleen muokkaamista ja kehittämistä.

- Määrittelee ja kehittää organisaation innovaatioprosessia
- Antaa työkaluja kehittämistyöhön
- Visualisointi antaa eritaustaisille ihmisille yhteisen kielen
- Kehittää käyttäjien tarpeisiin vastaavia arvoja ja visioita, joita voidaan hyödyntää koko liiketoiminnassa
- Kehittää yrityksen rakenteita siten, että ne tukevat asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien henkilöiden toimintaympäristöä
- Testausten kautta uusi toimintamalli varmistetaan käyttäjien tarpeita vastaavaksi, jolloin vältetään turhilta investoinneilta
- Luo oikeita mittareita asiakaskokemuksen, palveluiden kehittämisen ja työn tuottavuuden mittaamiseen

Lahti Regionin strategiatyössä (2015-2018) on painotettu mm. myynnin osalta toiminnan kehittämistä henkilökohtaisten kontaktien tehokkaammassa hyödyntämisessä ja sähköisten työkalujen lisäämisessä. Asiakastietojen hallinta ja tiedon jalostaminen liittyvät vahvasti molempiin. Etenkin johdonmukainen henkilökohtaisten kontaktien hyödyntäminen tarvitsee tuekseen asiakastietoa ja ns. Business Intelligence-taitoa, jotta liiketoiminnan kannalta kannattavat asiakkuudet tunnistetaan, niitä hyödynnetään ja yrityksen toimintaa johdetaan kohti strategisia tavoitteita. Lahti Regionissa tavoitteet ovat btob myynnissä asiakasvirtojen lisääminen ja keinoksi tähän on valittu aktiivinen ja suora myyntityö.

Yrityksen toimintaa tarkasteltaessa raportoinnin kautta käy ilmi, ettei kaikkien toiminnan segmenttien osalta niiden tavoitteiden mukaiset mittarit täyty. Esimerkiksi asiakaskontaktoinnin tavoitteisiin ei vuositasolla usein olla päästy. Raportointijakson päätyttyä olisi syytä tarkastella, mistä tämä johtuu, mitä syitä tähän voidaan löytää sekä miettiä pystytäänkö tätä tehostaa Business Intelligence ajattelumallin kautta. Keinoja voisivat olla

suunnitelmallinen profiloitu kontaktointi ja automatisoidut työkalut myynnin tueksi. Tässä tullaan toiseen strategisen tason kehittämiskohteeseen; sähköisten työkalujen lisääminen ja digitalisaatio, jota kautta päästää asiakaspalautteen keräämiseen ja jälkimarkkinointiin. Palautejärjestelmää on helppo kehittää ja ehdotuksena onkin automatisoitu digitaalinen palautejärjestelmä. Asiakkaan palaute on arvokasta tietoa organisaation toimintojen kehittämisessä ja menestymisessä. Palaute ei suinkaan ole ainoa asia joka kerryttää asiakastietoa –ja ymmärrystä. Lahti Regionissa olisi syytä tarkastella asiakastietojen pohjalta myös seuraavia asioita:

- ketkä ovat yrityksen avainasiakkaita
- miksi asiakas ostaa meiltä
- miksi asiakas ei osta meiltä ja onko mahdolliset ongelmatilanteet heijastuneet asiakkuuden jatkoon
- miten asiakas pääsee arvioimaan asiakaspalvelun työtä ja pyydämmekö arviota systemaattisesti, jotta siitä kerääntyisi dataa?
- voiko asiakkaiden ostokäyttäytymisestä päätellä jotain Lahti Regionin palveluiden tarpeellisuudesta
- onko asiakassegmenttien toimintaympäristössä havaittavissa muutoksia tulevaisuudessa, joka on hyvä huomioida yhtiön toiminnan ja palveluiden kehittämisessä.
- tunnemmeko asiakkaan ostopäätös- tai valintaprosessin tarpeeksi hyvin ja olemmeko riittävän proaktiivisia päätöksentekovaiheessa
- digitaalisuus on koko ajan vahvistuva suuntaus yhtiön toiminnassa. Hyödynnetäänkö tätä myynnin tukena riittävästi, jotta se pääsee sille asetettuihin tavoitteisiinsa
- miten toimintaa tulee kehittää digitaalisuuden avulla niin, että saadaan uusia asiakkaita ja nykyiset asiakkuudet säilyvät ja heille voidaan tarjota myös tulevaisuudessa syyn olla yhtiön asiakas.

3.5 Palvelumuotoilun työkalut

3.5.1 Asiakasymmärrys kehittämisen pohjana

Jotta kehittämistehtävälle saatiin riittävät perusteet, alkoi prosessi käyttäjätiedon keruulla ja ongelman sekä tarpeiden ymmärtämisellä. Tämä tukee myös palvelumuotoiluprosessimaista tarkastelutapaa ja sen sovittamista kehittämisen työkaluna. Käyttäjätietoa voidaan ihmiskeskeisessä suunnittelussa kerätä erilaisin keinoin. Perinteisiä menetelmiä ovat tutkimukset, keskustelut, haastattelut ja kyselyt, jotka tuottavat määrällistä ja mitattavaa tutkimusaineistoa. Ensimmäiset keskustelut tässä projektissa, olivat hyvin spontaaneja ja avoimia, ennalta suunnittelelmattomia tilanteita, joista poimittiin lähinnä näkökulmia ja avainongelmakohtia perustaksi tutkimuskehitykselle.

On myös innovatiivisempia menetelmiä kerätä hiljaista tietoa ja tässä kehittämistehtävässä edettiin yhdistellen haastatteluja näihin.

Suunnittelutyöpaja, visualisointi sekä käsitekartta eli Mind map ja palvelun Blueprint, toimivat käyttäjien apuna ja haastatteluissa tulleiden keskeisten ongelmien purkamisessa. Tässä kehittämistehtävässä käytettiin metodeja, jotka istuivat tähän projektiin ja olivat vaivattomia tapoja toteuttaa kesken työpäivän.

Luovuustutkija Kari Uusikylän mukaan Suomessa ei kaivata luovia ihmisiä vaan luovia työolosuhteita. Luovuuden olosuhteet ovat: luova ihminen, prosessi, tuote ja näitä tukeva ympäristö. Niinpä työympäristössä on mahdollista tuhota luovuus tavanomaisilla tuottavuuden, yhteneväisyyden ja pakotettujen prosessien vaatimuksilla sekä liialla kontrollilla. Luovan ihmisen motivaatio on intohimoa ja he haluavat tehdä asioita, koska ne ovat heille tärkeitä. Kyse on sisäisistä motivaatioista. (HS 7.8.2006)

3.5.2 Haastattelu ja kysely

Haastattelu ja kysely

Haastattelut ja kyselyt käyttäjien omassa ympäristössä ovat luonteva tapa saada ymmärrystä ja näkökulmia tutkittavaan asiaan ja ongelmiin. Usein

haastateltavalle on mielekkäämpää kertoa ajatuksiaan ja mielipiteitään valmiiden kysymysten kautta, joko kirjallisesti tai kahden haastattelijalle, kuin ilmaista ne avoimessa ryhmätilanteessa.

Tässä kehittämistehtävässä käytetyssä kyselyssä sai jokainen vastaaja antaa omat näkökulmansa ja tulkintansa lähtötilanteesta ja ehdottaa ratkaisuja ongelman purkamiseksi. Kyselytutkimus on yksi ns. etnografinen tutkimusmenetelmä ja varsin tavallinen käyttäjäkeskeisessä muotoiluprosessissa.

Lahti Region myyntihenkilöstön haastattelu | toteutus 9-10/2015

Ensimmäinen käyttäjätiedonkeruu kehittämistehtävän viitekehyksen muodostamiseksi tehtiin kahdenkeskisinä haastatteluina tai muodoltaan enemmänkin keskusteluina, tämä toteutettiin syyskuussa 2015. Jokainen myyntitiimin henkilö, joka silloin työskenteli yrityksessä, kertoi omin sanoin asiakastietojen kirjaamisen käytännöistä, oman näkökulman miksi nykyinen malli ei toimi, yksittäisiä sudenkuoppia, joita arkipäivän työssä kohtaa ja esille tuotiin jo yksinkertaisia ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. Keskustelun pohjana käytettiin esitetyttä Mind map – käsitekarttaa (esitetään kohdassa 3.4.3.), jonka avulla asiayhteyksiä täydennettiin ja pidettiin jokaisessa keskustelussa runkona. Ydinkäsite kartassa oli Asiakastiedonhallinta, mikä jakautui siihen liittyviin asiakokonaisuuksiin. Kartta täydentyi keskustelujen pohjalta sitä mukaa kun esille tuli seikkoja jotka kuhunkin asiakokonaisuuteen liittyi. Mind map –kartta asiakastiedonhallinnasta kokonaisuudessaan luvussa 3.4.3

Lahti Region myyntihenkilöstölle toteutettu kysely | toteutus 4/2016

Huhtikuussa 2016, ennen yhteissuunnittelutyöpajaa, tehtiin yrityksen myyntihenkilöstölle kysely asiakastiedosta ja sen hallinnasta. Kysymyksiä esitettiin viidestä eri osakokonaisuudesta, jota olivat: yleistä asiakastiedon tuottamisesta, asiakkaasta kerättävä tieto, tietojen hyödyntäminen, asiakastietojen hallinnan prosessi ja tiedonkulku organisaatiossa. Kyselylomake lähetettiin neljälle myyntitiimin jäsenelle sähköpostitse. Kyselyä ennen tehdyn haastattelun jälkeen yksi henkilö vastaajista oli

vaihtunut, mutta tämä ei vaikuttanut näkemyksiin asiakastiedonhallinnan nykytilasta. Kyselyyn uutena vastaajana osallistuva myyntikoordinaattori oli työskennellyt organisaatiossa vasta neljä kuukautta, mutta hänen pitkä kokemus yritysmyynnistä ja markkinoinnista antoi vahvan kompetenssin vastata kyselyyn. Jokainen vastaaja palautti vastauksensa sähköisesti, näin vain kyselyn toteuttajana pääsin näkemään vastaukset.
(Kysely vastauksineen liite 2)

3.5.3 Mind Map

Kun kehittämisen kohteessa on useita liikkuvia osia tai siihen vaikuttavia asioita Mind mapping tarjoaa ratkaisumallin, jossa tutkittava asia voidaan purkaa aihepiireihin ja käsitteistöihin visuaalisesti kokonaisuuden hahmottamiseksi. Käsitekarttaa käytetään ideoiden keräämiseen, konseptien kehittämiseen ja sen tiedon selvittämiseen, mitä asiaan liittyy ja mitkä ovat niiden vuorovaikutussuhteet. Ideana on, että jokainen asia liittyy johonkin muuhun kartalla olevaan kokonaisuuteen ja koska ihmiset harvoin ajattelevat asioita lineaarisesti, on asiakokonaisuus helpommin omaksuttavissa kuin pelkkä teksti. *(Martin, Hanington 2012, 118)*
(Tuulaniemi 2011, 140)

Edellisessä kappaleessa käsiteltyjen haastattelun ja kyselyn lisäksi ja apuna tutkimusongelmaan liittyviä näkökulmia ja tasoja selvitettiin Mind map –metodilla. Asiakastiedon hallinnan haasteita kuvaavan Mind map-kartan työstäminen yhdessä projektiin osallistuneiden henkilöiden kanssa. Ennen haastattelua olin luonut pohjaversio kartasta, sillä tunsin toimenpiteet ja työkalut asiakastiedonkeräämiseen ja sen hallintaan. Kartan keskiössä olivat valmiina jo ne asiakastiedonhallintaan liittyvät toiminnot ja osa-alueet, joihin se myynnin näkökulmasta oleellisesti linkittyy. Ideointi ja kartan jatkotyöstö tehtiin yhdessä yksittäisen henkilön kanssa vapaan kerronnan kautta, jolloin esiin tulleet haasteet, selkeät tarpeet ja osa-alueet saivat kartassa paikkansa yksittäisinä sanoina. Mind map-kartan kautta esiin tulivat henkilöstön tarpeet ja olemassa olevan tiedonhallintamallin puutteet heidän näkökulmastaan ja kielellä. Tämän

avulla myös kehittämistehtävän fokus kirkastui sekä erityisesti se, miten henkilöstön näkemys motivoi sen osallistumaan prosessin eri vaiheisiin.



KUVIO 8 Mind map – käsitteiden kartta asiakastiedonhallinnasta Lahti Region Oy:ssä.

3.5.4 Service Blueprint

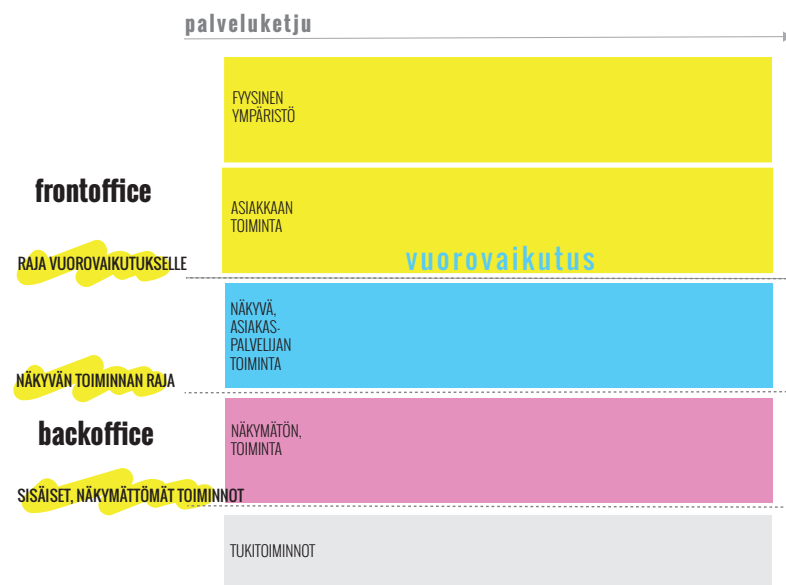
Tässä luvussa esitetty palvelujärjestelmän visualisointi eli Service Blueprint oli kehittämisprosessiin osallistuville myyntihenkilöstölle uusi metodi tarkastella palveluprosessin vaiheita, mutta se valittiin havainnollistamaan asiakkuuden aikana tapahtuvaa asiakastiedon kirjaamistyötä. Tiedon tallentaminen ja päivittäminen ovat merkittävä ja aikaa vievät osa niin sanottua backoffice -työtä asiakkuuden aikana ja sen jälkeen.

Service Blueprint on palveluprosessin analyysi, kaavio, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet ja vaiheiden ongelmat, sekä ehdotetut ratkaisut ongelmiin palvelutapahtuman aikana. Useimmiten se luodaan visuaalisen kaavioon, joka sisältää käyttäjän, palveluntarjoajan ja

muiden tapahtuman osapuolten näkökulmat yksityiskohtaisesti prosessin alusta loppuun ja joka tasolla. Kun palvelutapahtuman kaikki vaiheet ja elementit kuvataan ja visualisoidaan, tunnistetaan päällekkäisyydet ja tärkeimmät vaiheet ja mahdolliset ongelmat ja kehittämiskohteet.

(*Stickdorn, Schneiders 2012, 204- 205*).

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 158-160) lisäävät, että Service Blueprintin tarkoituksena on kuvata palveluprosessi objektiivisesti, niin että henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät kaikki samalla tavalla, millainen palvelun kokonaisuus on. Näin on helpompaa esim. keskustella palvelun kehittämisestä. *Bitnerin (2007, 8)* malli Service Blueprintistä havainnollistaa sen eri tasoja. Tämä on yleinen tapa esittää kaavion perusrakenne.



KUVIO 9 Bitnerin malli Service Blueprintistä (2007, 8)

Ojasalo, Moilanen, Ritalahti (2014 s.163) jatkavat vielä strategisen tason näkökulmaan, johon Service blueprinting voi edistää keskustelua palvelusta havainnollistamalla palveluprosessin kokonaisuuden, sen osatekijät ja niiden yhteydet. Samalla se antaa kuvan eri osa-alueiden kustannuksista, mihin resursseja kuluu, tietoa tuottojen ja tarvittavien pääomainvestointien arviointiin ja auttaa ulkoisessa ja sisäisessä markkinoinnissa.

Kehittämiskohde ei välttämättä aina ole asiakastyössä, vaan haasteita prosesseissa voi piillä sisäisissä osa-alueissa. Kuten tämän kehittämistehtävän kohteena, palvelumuotoilu saattaa käsittää myös palvelun takahuoneessa tapahtuvien prosessien uudelleen järjestelyn, tällöin puhutaan organisaation sisäisestä palvelumuotoiluprosessista. *(Morelli 2002)*

Pyrin tällä palvelumuotoilun metodilla tarkastelemaan yhdessä myyntitiimin kanssa palvelun takahuoneessa tapahtuvia prosesseja, jotka ovat tiedonhallinnan näkökulmasta oleellisia. Seuraavassa Service Blueprint kaaviossa kuvataan Lahti Regionin btob asiakkaan palveluprosessi vaiheittain ja eri osa-alueittain tyypillisen yritystapahtuman aikana. Jotta asiakastietojen kirjaaminen ja asiakastiedon tallentaminen sekä sen monivaiheisuus tulevat ilmi, ne on visualisoitu kaavioon.

Kehittämisen näkökulmasta oli myös toivottavaa, että myyntihenkilöstö tekisi Service Blueprintin avulla havaintoja omasta työstä ja ajankäytöstä, minkä kehittämisprojektin tekijänä toivoin myös motivoivan myynnin henkilöstöä uusien prosessimallien tuottamiseen ja siihen sitoutumiseen. Tämä poikkeaa perinteisestä malliin, mutta katsoin että se oli tarpeellista tässä yhteydessä.

Koska Service Blueprint oli kaikille osapuolilla täysin uusi tapa tarkastella koko palveluketjua, sitä piti selostaa auki, jotta kaikki ymmärsivät kaavion toimintatavan.

Asiakkuuden Service Blueprint | Asiakastiedon kirjaus asiakkuuden eri vaiheissa



KUVIO 10 Service Blueprint Lahti Regionin btob asiakkuuden aikana sekä asiakastietojen kirjaus prosessin aikana

Jokainen asiakastiedon kirjausvaihe ja paikka on merkitty kaavioon värein, riippuen siitä mihin järjestelmään kirjaus tehdään. On mahdotonta arvioida sitä, kuinka kauan tähän menee aikaa yhden asiakkaan osalta, mutta visualisoinnin tarkoitus on lisätä ymmärrystä, kuinka moni vaiheista kirjaaminen on ja saada myynnin henkilöstö pohtimaan voidaanko kirjaamisten määrää ja käytettäviä järjestelmiä yhdistää.

3.5.5 Sisältöanalyysi

Asiakastiedon hallintajärjestelmät sisältävät suuren määrän tietoa, jota sinne on kerääntynyt Lahti Regionissa 13 vuoden ajalta. Tietosisältöä on useassa eri muodossa ja monen eri henkilön toimesta, ja jokaisella on ollut oma systeeminsä, sillä yhteisiä toimintatapoja ei organisaatiossa ole ollut. Tämä on johtanut pirstaleiseen ja hallitsemattoman laajaksi kokonaisuudeksi. Sisällön kartoitus ja analysointi olivat välttämätöntä

tehdä ennen työpajaa ja asiakastiedon tiedostorakenteen uudistamista.

Sisältöanalyysi on järjestelmällinen ja erilaisessa muodossa olevan laadullisen sisällön tai teemojen analysointia. Sisällön analysoinnin on tarkoitus luoda hajanaisesta aineistosta yhtenäistä helpommin käsiteltävää ja ymmärrettävää sisältöä, jota on helpompi tulkita kohti johtopäätöksiä. Lyhyesti eri analyysimetodien tuloksista voidaan todeta, että laadullisen analyysin tuloksena syntyy yhteisiä teemoja, malleja, asiayhteyksiä ja seurauksia sekä erotetaan samankaltaisuudet ja poikkeamat. (*Martin, Hanington 2012, 40, <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>*)

Kehittämistyön kohteena olevan asiakastiedonhallinnan prosessit ja -tavat sisältävät laadulliselle sisällönanalyysille laajan aineiston.

Yhteissuunnittelun pohjaksi analyysillä saatiin perusteet uuden konseptin suunnittelulle. Rakenteen, prosessin ja sisältöjen analysointi tuki käsitekartan avulla ilmenneitä haasteita ja tarpeita. Lahti Regionin asiakastiedonhallinnan, työkalujen ja tiedonsisällön analysoinnista voidaan tehdä seuraavat havainnot, joihin kehittämistehtävässä pyritään saamaan ratkaisu:

Pirstaleisuus ja hajautettu hallintajärjestelmä

Asiakastiedonhallintaan koko organisaatiossa liittyy kaksi teknistä järjestelmää; yritykselle rakennettu, varsinainen asiakastiedonhallintajärjestelmä - CRM ja Lahti Regionin palvelimella oleva Y:asema. Näiden järjestelmien välillä datan ja dokumenttien tiedonsiirtoa ei ole teknisesti automatisoitu.

Tietoa Y:asemalla on lukuisissa kansioissa jotka kaipaavat uudelleen järjestelyä ja systematiikkaa. Yksittäistä tietoa on lähes mahdoton löytää sillä hakutoiminto ei tuota tuloksia, käsitejärjestelmä- ja termistön puuttuessa.

Mitä kerätään, miten ja minne?

Tässä yhteydessä voidaan mainita asiakastiedon keruuseen tarkoitettu lomake (Liite 1), josta uusasiakashankinnasta vastaava myyntipäällikkö siirtää tiedot CRM:ään. Lomakkeen rakenne on käyttäjän kannalta

haastava. Lomakkeen osalta havainnoitiin mm. sen käytettävyyttä suunniteltuun tarkoitukseen.

- Teksti ei mahdu sille tarkoitettuun tilaan.
- Kysytäänkö lomakkeella oikeita asioita, jotka halutaan päätyvän yrityksen asiakastietoihin
- Antaako lomake mahdollisuuden tehdä muistiinpanoja asioista joita asiakas ei sano – mutta jotka antavat merkittävää tietoa asiakkaan tarpeista.
- Onko käsin kirjoitettava lomake tarpeellinen

Uudesta tai potentiaalisesta asiakkaasta tieto siirtyy käsin lomakkeelta CRM:ään, puhelinkeskustelun ja tapaamisen jälkeen tai suoran sähköpostikeskustelun päätteeksi. Asiakkaan tietoihin lisätään oheisen Blueprint -mallin mukaan informaatiota, mikäli ensimmäisen kontaktin jälkeen syntyy asiakassuhde.

Myynnin tarpeita vastaamaton CRM-järjestelmä

CRM:n sisältö on yhteystietoja, segmentointeja, toimenpiteitä sekä sopimusaineistoja, ei kokemuksellista, laaja-alaiseen tulkintaan pohjautuvaa tietoa, jota oli helppo jalostaa ja hyödyntää. Myös järjestelmän teknisen toimivuuden puutteita nostettiin usein esille. Poimintalistat eivät ole luotettavia, jotta niitä voidaan käyttää toiminnan raportointiin, tästä syystä palvelimella on seurantaan tarkoitettu manuaalisesti käytettävä tiedosto.

CRM:ää käytetään tällä hetkellä myynnin asiakas- ja toimenpiderekisterinä sekä markkinoinnin toimenpiteiden kirjaukseen. Markkinointi saa myös btob suoramarkkinointiin asiakasrekisterin järjestelmästä. CRM:n käyttö ei ole systemaattista ja säännönmukaista koko organisaatiossa. Sen käytön jalkautuminen on jäänyt kesken. Järjestelmä vaatii kehittämistä niin, että sieltä saataisiin kaikkeen raportointiin ja seurantaan tietoa vaivattomasti. Myynnin seurantaan tukevien tiedostojen sisältö tulisi olla suoraan CRM:ään tallennettavaa tietoa, josta sen saisi oikein raportoituna ulos, oli kyse kohteista, asiakkaista, ostoista, tarjousten sisällöistä tai asiakaspalautteesta. Tämä kehittämistehtävä rajoittuu kuitenkin

asiakastiedonkirjaamiskäytäntöjen helpottamiseen nykytilassa, eikä lähde kehittämään tässä vaiheessa CRM-järjestelmää. Tämä on tulevaisuudessa vakavasti esille otettava projekti.

Y: palvelin – tietoa monistettu ja epäloogisesti varastoituna

Varsinaisen kehittämisen kohde tiedonhallintaprosessissa on Lahti Regionin palvelimella oleva organisaation Y-asema tai sen tiedostojako ja tiedon tallentamisen polut. Tiedontallennuspolku jakautuu jo ns. juuresta kahteen eri tiedostojen polkuun, mikä pirstaloi ja jakaa tietoa ja hankaloittaa tietosisällön hallintaa. Samalla se tekee mahdottomaksi kokonaisuuden hahmottamisen, tiedon löytymisen ja hyödyntämisen.

- Sisältödokumenttien nimeäminen ei ole loogista tai yhtenäistä systeemiä noudattava.
- Arkistoitavia asiakastietoja on järjestelmässä 2003 vuodelta lähtien.
- Palvelimelle tallennettavat tiedot, dokumenttien ja tiedostojen sisällöt tulisi olla kaikki CRM:ään tallennettavaa tietoa ja sieltä hyödynnettävissä kaikkeen organisaation toimintaan, markkinoinnista myynnin seurantaan ja raportointiin.
- Tiedontallentamisen polut ovat pitkiä
- Pääkansiojako ja alikansiot eivät kohtaa, tietoa joka kuuluisi olla toisaalla, varastoidaan nyt väärään paikkaan.
- Käsitteet ja termit vaihtelevat – näissä ei ole yhdenmukaisuutta järjestelmän sisällä tai CRM:n kanssa. Tämä hankaloittaa tiedon yhdistämistä ja ymmärtämistä.

Sisältöinventaarior kertoi hyvin nopeasti mitä nykyiselle toimintamallille on tehtävissä ja lähemmän tarkastelun tuloksena mitä sen pitäisi olla, eli selkeä rakenne, johdonmukainen käyttö ja tietojen systemaattinen muoto. Sisältö on muutakin kuin tekstiä, se on käytettävyyttä, asiayhteyksiä ja hallittavissa olevia hyödynnettäviä kokonaisuuksia.

3.5.6 Yhteissuunnittelu

Osallistava, yhteisöllinen suunnittelu (co-design) tarkoittaa ohjattua yhdessä suunnittelua ja tekemistä. Yhteisöllistä suunnittelua voi tehdä sekä pienimuotoisesti että osallistamalla laajasti ja avoimesti. Hyvin fasilitoitu yhteisöllinen suunnittelu soveltuu sekä liiketoiminnan kehittämiseen, että julkisten tai kolmannen sektorin kehittämistyöhön. Hyvin fasilitoitu yhteisöllinen suunnittelu soveltuu hyvin myös systeemiseen toisinajatteluun ja toisin tekemiseen, kokonaan uuden kehittämiseen. (<https://palveludesign.wordpress.com/>) (16.5.2016)

Kehittämistehtävä tähtäsi organisaation jäsenten itse tuottamaan ratkaisuun nykytilanteen parantamiseksi. Tätä varten oli kerättävä käyttäjätietoa, kyseltävä, annettava kaikkien näkökulmien tulla esille vapaasti ja lopuksi, järjestää yhteissuunnittelutyöpaja.

Yhteissuunnittelu on tyypillinen palvelumuotoilun työkalu ja kehittämisen väline. Yhteissuunnittelu co-design saa erilaisia määritteitä. *Elizabeth B.-N. Sanders ja Pieter Jan Stappers (2009)* tekevät eron määritteille co-design ja co-creation, jotka nykyään usein sekoitetaan ja käsitellään toistensa synonyymeina. Myös näkemyksiä siitä kenen olisi osallistuttava kollektiiviseen ja luovaan prosessiin ja missä roolissa, vaihtelee suuresti. Co-creation, yhteiskehittely viittaa mihin tahansa kollektiiviseen luovaan tekemiseen useamman ihmisen kesken, kun taas co-design on tuotteen tai palvelun yhteissuunnittelu ja se voidaan toteuttaa missä tahansa suunnitteluprosessin vaiheessa.

Lahti Regionin toimintaa kehittävä projekti lähti aidosti myyntihenkilöstön tarpeista ja *Miettinen (2011, 23)* kiteyttääkin yhteissuunnittelun ytimen käyttäjien tarpeista ja odotuksista lähteväksi prosessiksi, jossa rakennetaan yhdessä suunnitellen palvelukokemus, joka istuu toimintaympäristöönsä käytettävyyksensä keskiössä. *Tuulaniemi (2011, 117)*, korostaa kuitenkin, että vaikka käyttäjät ja käytettävyydet ovat yhteiskehittämisen keskiössä, ei se kuitenkaan tarkoita, että kaikki mukana olijat saavat päättää suunnittelun lopputuloksesta, vaan tavoitteena on, että mukanaolijat tuottavat näkökulmia ja suunnittelun kohteena olevaan

asiaan liittyviä seikkoja. Tämän perusteella palvelumuotoilija valitsee tavoitteisiin sopivat osa-alueet ja käsiteltävät aiheet jotka parhaiten palvelevat kehiteltävää konseptia.

Yhteissuunnittelua voi hyödyntää organisaatiossa strategisessa kehittämisessä, konseptisuunnittelussa tai vain muutoksen läpiviennissä. Viitaten kehittämistyön kohteena olevaan organisaatioon, suunnittelutyön kohteena voivat olla myös yrityksen sisäisten toimintatapojen muutos: prosessien uudelleen ajattelu ja organisaation työtapojen muutokset.
(<https://palveludesign.wordpress.com/>)

4. YHTEISUUNNITTELUTYÖPAJA – LAHTI REGION

16.3.2016.

Osallistujat: Anne-Mari Sipponen, Arja Heinämäki Suvi Räsänen ja Senni Lehtola

Tehtävän kehittämisosuus toteutettiin käyttäen edellä kuvattua yhteissuunnittelua, jossa myyntihenkilöstö osallistui työpajaan ja lähtivät itse suunnittelemaan tiedonhallinnan uutta rakennetta, toimintatapoja ja yhteisiä pelisääntöjä omasta näkökulmastaan ja tarpeisiin perustuen. Työpajaan oli varattu aikaa yksi iltapäivä ja se toteutettiin yrityksen neuvottelutilassa sekä sivuhuonetta apuna käyttäen. Toimin työpajan fasilitoijana ja tämä oli ensimmäinen kerta, kun palvelumuotoilu tuotiin organisaation kehittämiseen mukaan millään tasolla.

Osallistujat:

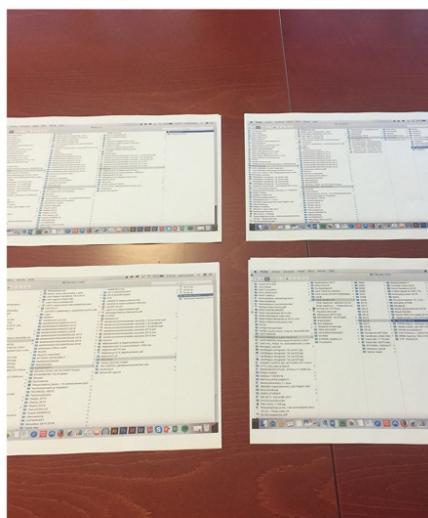
Työpajaan kutsuttiin neljä myyntitiimin henkilöä, jotka käyttävät haasteelliseksi kokemaansa tiedonhallinnan järjestelmää työssään jatkuvasti. Samat henkilöt olivat osallistuneet myös edellisiin kehittämisprojektin vaiheisiin. Kaksi osallistujista ovat työskennelleet organisaatiossa 4-10 vuotta, yksi noin vuoden ja yksi vasta ½ vuotta. Kaikilla on kuitenkin vuosien kokemus asiakastiedonhallinnasta erilaisissa ja erikokoisissa organisaatioissa. Yksi osallistujista on ollut aiemmin luomassa uutta asiakastiedonhallintajärjestelmää ja rohkeus ideointiin ja tehtävään tarttumiseen näkyikin työpajan alusta asti. Oli haastavaa ja

hedelmällistä lähteä työstämään tehtävää näin erilaisilla taustoilla, joista oletettavasti syntyi erilaisia näkemyksiä ongelmaan ja ratkaisuihin.

Toteutus:

Koska henkilöitä oli tasaluku, ohjeistin ryhmän jakautumaan vapaasti kahteen pariin. Päädyin tähän, jotta ehdotuksiin saataisiin erilaisia ajatusmalleja ja rohkeutta toteuttaa tiedostojen ja tiedon jako poikkeavallakin tavalla.

Ennen parien muodostumista, alustettiin työpajan tarkoitus ilman ohjeita miten edetä ja mitä työkaluja käyttäen edetään ensimmäinen vaihe.



KUVA 1 Työskentelyn tueksi oli tulosteita palvelimen nykytilasta ja tiedonhallintapoluista, jotta kaikki ymmärsivät mitä haastetta työpajassa ollaan ratkaisemassa ja mihin ideoidaan mahdollisia uusia malleja.

Vaihe 1

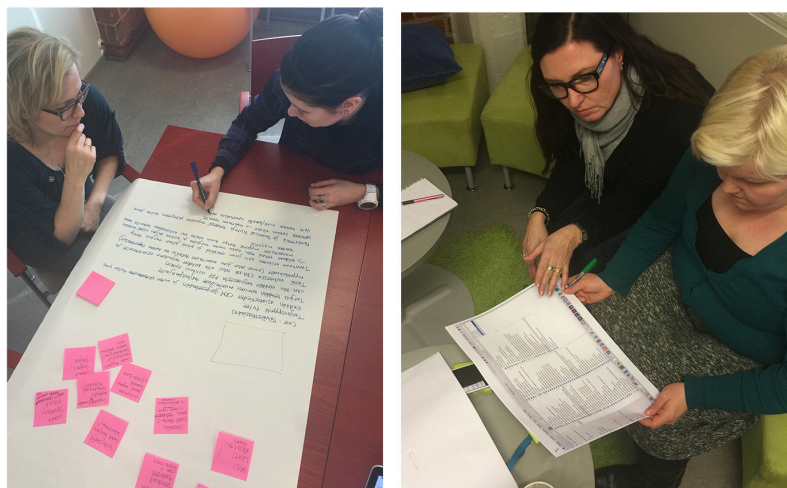
Ryhmä jakautui kahtia ja eri tiloihin aloittamaan ideoinnin. Ideointi lähti käyntiin tehokkaasti eri tapoja käyttäen. Parit kävivät läpi olemassa olevia ydinongelmia jäsennelläkseen tiedonhallintaan uutta rakennetta.

Parit muodostuivat sekaisin sekä vanhoista työntekijöistä että lyhyemmän ajan organisaatiossa olleista henkilöistä, mikä oli toivottavaakin.

Pari 1 pureutui enemmän suoraan kehittämään ideaalitulannetta rohkeasti, jättäen olemassa olevat resurssit huomioimatta. Se rakensi skenaarion, miten tiedonhallinnan täydellinen järjestelmä toimii ja mitä

tietoja sieltä tulisi saada. Kehitysehdotus syntyi kokonaan uudesta järjestelmästä tai nykyisin CRM:n jatkokehittämisestä.

Hakutoimintojen tärkeyttä ja raportoinnin ja tiedon siirtymisen automaation puutetta pidettiin suurimpana heikkoutena.



KUVA 2 ja 3 Työskentelyä

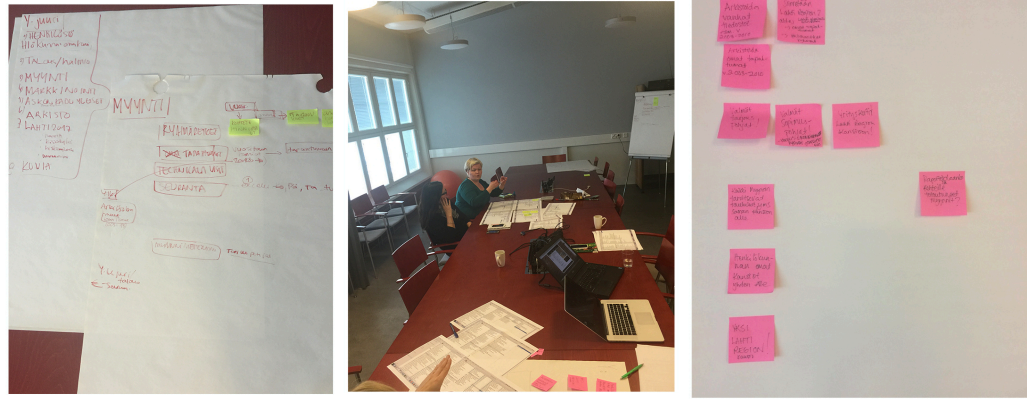
Pari 2 pureutui enemmänkin nykytilan helpottamiseen ja siihen mitä voidaan tehdä olemassa olevaan prosessille ja tiedonhallintamallille. Se lähti tehokkaasi kehittämään nykyistä hallintatapaa, kävi rakennetta läpi tiedostoittain, loogisesti edeten. Hyvää ja aktiivista pohdintaa käytiin varsinkin omien ydintoimintojen poluista. Ohjaajana en puuttunut ideointiin ja vain parin tarkentaessa tehtävänantoa.

Kommentteja joita kuultiin tiedonhallinnasta :

”Toimii hyvin silloin kun jäsennelty oikein, puuajattelun ymmärtää kaikki. Kun jokainen ymmärtää mistä lähdetään liikkeelle ja millä logiikalla asiat tallennetaan.”

”Tulee luoda säännöt miten asiat tallennetaan ja jokainen henkilöstön jäsen noudattaa tätä ja tähän on helppo perehdyttää uudet käyttäjät.”

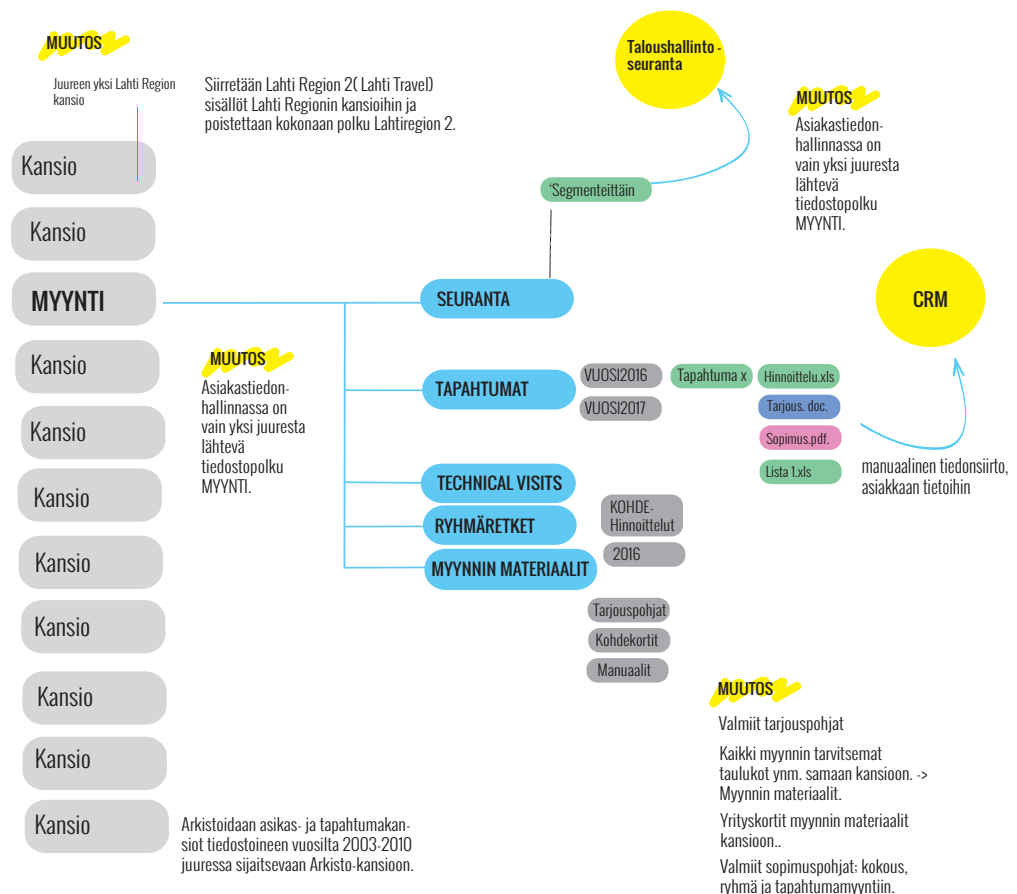
Parin toisella jäsenellä oli jo aiempaa kokoemusta palvelinrakenteen ja tiedonhallintajärjestelmän uudistamisesta. Tämän kokemuksen pohjalta hän piti tärkeänä mahdollisimman yksinkertaista ajattelumallia, ”pää tyhjänä” lähtökohtaa uuden ideointiin.



KUVA 4,5 ja 6 Purku ja uuden mallin rakentaminen

Vaihe 2

Koko ryhmä kokoontui yhteen tilaan ja erilaisten ratkaisumallien purku alkoi. Palvelimen juuri, Y:aseman runko jaettiin organisaation päätoiminnoittain kansioihin ja lopputuloksena syntyi alla oleva ja toteutukseen johtava suunnitelma tiedostojaosta.



KUVIO 11 Tulos – tiedonhallinnan uusi rakennesuunnitelma

Yhteissuunnittelun tuloksena Lahti Regionin palvelimelle syntyi kuvassa esitetty tiedostojako polkuineen. Rakenteeseen luotiin yksi tiedostopolku, jota lähdettiin muokkaamaan olemassa olevien sisältöjen pohjalta. Merkittävin muutos on, että myyntiosaston kaikki sisältö asiakastiedoista myynnin materiaaleihin ovat yhden pääkansion alla "MYynti" joka jakautuu 1- tason tiedostoihin: seuranta, tapahtumat, technical visits, ryhmäretket ja myynnin materiaalit. Kaikkien sisällöt sovittiin yhteisesti sovittuna – ohjeet tulee vielä kirjata ylös. Suuri osa vuodelta 2003 lähtien sisältävästä aineistosta siirretään Arkisto – nimiseen kansioon, kuitenkin niin, että se on koko ajan kaikkien saatavilla. Tietoa ja dokumentteja siirtyy edelleen manuaalisesti muihin tiedonhallintajärjestelmiin, mutta se mikä aiheutti suurimmat haasteet ja ongelmat, on nyt käynyt muutosprosessin käyttäjien läpiviemänä.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOKSET

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli palvelumuotoilun työkaluja hyödyntämällä pyrkiä helpottamaan Lahti Regionin asiakastiedonhallintaa, poistamaan tiedon pirstaleisuutta ja luoda selkeä konsepti tiedon hallintaan.

Aika näyttää helpottuuko tiedonhallinta, sitoutuuko myyntitiimi ylläpitämään luomaansa rakennetta ja toimintatapaa. Voidaan kuitenkin todeta, että palvelumuotoiluprosessi onnistui. Seuraavassa kehittämistehtävän tuloksia sekä johtopäätöksiä.

1. Saavutettiin tavoite

Kehittämistehtävän tavoite oli luoda kokonaisvaltainen kuva kohdeyrityksen asiakastiedon kirjaamisprosessista, sen vaiheista ja tietorakenteen nykytilasta. Organisaation yhteisellä palvelimella oleva tiedostojako tarkasteltiin myynnin näkökulmasta, siellä oleva sisältö inventoitiin, tarpeeton arkistoitiin sekä tehtiin suunnitelma uuden tietorakenteen toteuttamiseksi. Uuteen suunnitelmaan luotiin looginen puurakenne.

2. Palvelumuotoiluprosessi ja sen tulos

Projektin yksi tarkoitus oli myös tunnistaa kehittämisalueita asiakastiedonhallinnassa ja löytää ratkaisu hankalaan tiedonhallintaan ja dokumentointiin. Pyrkimys oli palvelumuotoilun keinoin tuottaa ehdotuksia järjestelmän parantamiseksi ja myyntihenkilöstön tarpeita vastaavaksi. Ongelma, jota lähdettiin ratkaisemaan, oli selkeä ja samalla tavoite mihin tähdätään kirkas. Oli hyvin helppo asettaa prosessille tavoite, kun ymmärrys käyttäjien tarpeisiin oli selkeä projektin alussa käytyjen keskustelujen sekä käyttäjätiedon keräämisen kautta. Organisaation johtoa informoitiin alusta asti siitä, mitä ollaan tekemässä ja projektiin osallistujat saivat valtuudet toteuttaa muutokset lopputuloksen mukaisesti arvioinnin jälkeen. Organisaatiossa ei ole koskaan aiemmin käytetty palvelumuotoilua toiminnan kehittämiseen, joten kokemus oli uusi ja toimivuus tässä yhteydessä oli alussa epävarmaa. Palvelumuotoilun soveltaminen vaati pohjatyötä ja selvitystä miksi palvelumuotoilua

käytetään tässä yhteydessä ja mikä on sen tarkoitus ja tavoite.

Kehittämistavan perustelut ja avaaminen olivat tärkeää, jotta kaikki osallistujat ymmärsivät termit ja toimintatavat samalla tavalla. Osallistujat eli myyntitiimi lähti ennakkoluulottomasti mukaan prosessiin, antoi avoimesti tietoa käsiteltävästä ongelmasta, omasta työstään, olivat kriittisiä ja halusivat voimakkaasti muutosta. Ryhmä toimi kehittämistyön aikana lisäksi tehokkaasti ja innovatiivisesti.

Uutta palvelua tai sovellusta ei tällä prosessilla luotu, vaan ensisijaisesti tavoite oli käydä käsiksi toimintatapoihin sitä kautta muuttaa vanhoja käytäntöjä. Prosessin aikana keskityttiin asiakastiedon hallinnan kirjaamisen tapoihin, tiedon hallinnan haasteisiin sekä juurtuneisiin toimintatapoihin. Kaikki nämä yhdessä olivat aiheuttaneet kokonaisuuden, joka oli ajan saatossa paisunut, levinnyt ja pirstaloitunut, vailla mitään systematiikkaan. Muutos vanhasta uuteen mietitytti ja mahdollisuus myös siihen, ettei ryhmä kyseenalaista riittävästi olemassa olevia toimintatapoja.

Osallistava kehittämistyöpaja oli toimiva ja käyttäjälähtöinen metodi tuotti parannuksen tiedonhallintarakenteeseen. Käyttäjät, eli myyntitiimi oli heti alussa tehtävän keskiössä ja mukana suunnittelussa, mikä vaikutti myös palvelumuotoiluprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen. Koko prosessin ajan korostui henkilöstön panoksen merkittävyys.

Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään työpajassa, jotta saataisiin mahdollisesti erilaisia variaatioita arvioitavaksi. Tästä huolimatta oli lopputulos molemmilta ryhmiltä hyvin samankaltainen, mikä odotetusti helpotti purkamisvaihetta. Ratkaisuksi nykytilaan ja kehitystyön seuraavaan vaiheeseen löytyi yksi eteenpäin vietävä ehdotus, jolla kehittämistyössä edetään. Luottamus organisaation jäsenten välillä ja käyttäjien tarpeista lähtevä suunnitteluprosessi helpottaa jalkauttamista ja sitoutumista muutokseen.

Kehittämisen onnistumisen kriittinen piste on suunnittelutyön tuloksen jalkauttaminen. Tässä työssä tuotettu ratkaisumalli lähti käytäntöön jo työn aikana ja henkilöstö oli aktiivisesti muutoksen toteuttajana. Olisi helppo todeta, että samalla metodilla inventoidaan koko palvelimen ja

tiedostorakenteen sisällöt, mutta laaja-alaisemmin sama työ voidaan tuloksellisesti toteuttaa vain niin, että syntyy ajattelutavan muutos, yhteinen näkemys, vastuunotto sekä vastaava sitoutuminen muilta osastoilta.

Jatkossa tiedonhallinnan kehittämistyön jatkumisen kannalta tulee päättää, lähdetäänkö kehittämään CRM järjestelmään vastaamaan todellisia tarpeita nykyistä paremmin vai pidättäydytäänkö nykymallissa, jota nyt on parannettu olemassa olevilla resursseilla.

3. Asiakastiedonhallinta – muutos nykytilaan jo käynnissä

Tämän kehittämisprojektin tavoite oli tutkia, voidaanko palvelumuotoilun keinoin löytää ratkaisuja organisaatiossa olevan asiakastiedonhallinnan sekavuuteen. Tuloksena syntyi muutos myyntihenkilöstön toimintakulttuurissa, työtapojen selkeytyminen sekä uudelleen rakennettu asiakastiedonhallintajärjestelmä. Kaikkia olemassa olevia ongelmia ratkaisu ja muutos ei poista, mutta tulos on kuitenkin sen kaltainen, että vahvaa sitoutumista prosessiin on jo syntynyt. Yksinkertaistettu puumalli, järkevät kokonaisuudet, turha sisältö ja nopeampi kokonaishallinta pilotoidaan mahdollisimman pian ja sitä kehitetään käytön ohella.

4. Ratkaisuja tiedon jakamiseen

Lahti Regionin myynnillä on foorumi, kuukausipalaverit, jossa myyntihenkilöt voivat jakaa ideoitaan, miettiä olemassa olevia haasteita ja jakaa vastuita ja asiakaskokemuksia, tilanteen niin vaatiessa. Myyntihenkilöstö kommunikoi päivittäin ja etsii ratkaisuja haastaviin tilanteisiin yhdessä, mutta jokainen hoitaa itsenäisesti oman asiakassuhteensa, asiakastapahtumansa ja siihen liittyvät tiedonkirjaamiset sekä asiakasta koskevan taustatiedon hankinnan. Tähän ei ole luotu sääntöjä, prosessikuvausta ja systemaattista järjestystä. Yrityksen nykytila, toisin sanoen jatkuva resurssien riittämättömyys, toimimattomat työkalut sekä ajanpuute, estävät asiakas- tuote- ja palvelutarjoaman analysoinnin ja myyntitoimintojen kehittämisen liiketoiminnan kasvattamiseksi ja toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleinen yhteiskunnan ja yritysten taloudellinen tilanne näkyy hyvin

nopeasti matkailu – ja tapahtumapalveluiden myynnissä ja asiantuntijaorganisaation on pystyttävä lukemaan asiakkailta ja kentältä tulevia signaaleja ja asiakasrajapinnassa olevien on pystyttävä viestimään impulssit muulle organisaatiolle jatkotoimenpiteitä varten.

Lahti Regionilla on yhteistyöyritysten verkosto, jolle raportoidaan säännöllisesti menneistä ja tulevista toimenpiteistä btob myynnin osalta. Tässäkin olisi mahdollisuus rakentaa tiivis kommunikoiva verkosto, jota kuuntelemalla. Lahti Region pystyisi yrityskentän lähtökohdista kehittämään toimintaansa asiakastarpeita vastaaviksi. Tiedonjakamisella sitoutetaan ja vahvistetaan yhteistyötä, jaetaan kokemuksellista tietoa ja resursseja yhdistämällä voidaan saavuttaa tuloksellista myyntiä koko alueelle. Toimialakohtainen business intelligence hyödyntäisi näin koko verkostoa.

5. Oman työn arviointi

Prosessi antoi myyntitiimille mahdollisuuden havainnoida ja tarkastella omaa työtään, miten voisivat parantaa käytäntöjä, tehdäkö ja kuinka paljon turhaa työtä, mikä ei rehellisesti sanottuna toimi ja mikä taas on kannattavaa työtä. Kehittämishankkeen aikana henkilöstön oli mahdollisuus kertoa kriittisestikin tiedonhallinnan heikkoudet ja omat tarpeet.

6. Uusi asenne

Tällä kehittämistehtävällä on myös saavutettu organisaation sisällä asennemuutosta. Yhteisiä sääntöjä ja systemaattista toimintatapaa korostettiin kehittämistyön useassa eri vaiheessa, tiedonkulun parantaminen nousi esiin ja yhteissuunnittelun kautta ymmärrys vaikuttamisen mahdollisuuteen ja vastuuseen kasvoi. Kävi selvästi ilmi, että halu kehittää tiedostojärjestelmää ei rajautunut vain omaa osastoa käsittäväksi, vaan katsantokanta laajeni koko organisaation tiedonkäsittelyyn ja palvelimen struktuuriin. Parannusehdotuksia ja -malleja syntyi jo työpajan aikana ja voidaan jo nyt varmuudella todeta, että seuraava vaihe tiedonhallinnan kehittämisessä on pureutuminen muuhun tietopääomaan ja sen hallintaan.

6. Konseptin toisto

Edellisessä viitattiin jo siihen, kuinka rakenneuudistustyö sai ryhmän jo luomaan ratkaisun koko palvelimen rakennemallin uudistukseen. On mahdollista inventoida ja aloittaa vastaava muutosprosessi koko tiedostorakenteen osalta, mutta tämä tulee suunnitella osastoittain ja IT-tuen tulee olla projektiryhmässä mukana. Ja kuten jo todettiin, sama prosessi voidaan tuloksellisesti toteuttaa vain niin, että syntyy ajattelutavan muutos, yhteneväinen näkemys, vastuunotto sekä vastaava sitoutuminen muilta osastoilta.

6. POHDINTAA JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kehittämistehtävän aikana selkeni ajatus siitä, että palvelumuotoilu ei ole vain palvelutapahtuman tarkastelua asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, vaan se toimii myös sisäisen kehittämisen välineenä. Missä on ihmisiä, on myös prosesseja, teknisiä ratkaisuja, sovelluksia, toimintamalleja, työvälineitä ja verkostoja. Nämä muodostavat tapahtumien ketjun, missä yksittäiset teot ja tuokiot ratkaisevat käytettävyyden ja kokemuksen.

Omassa organisaatiossani voin todeta tämän prosessin jälkeen, että kehittämishalukkuus kasvaa ja uusien toimintamallinen omaksuminen onnistuu, kun käyttäjät otetaan mukaan prosessiin. Kokemus yhteisen tekemisen kautta syntyneestä me-hengestä ja kollegoiden motivaation kasvattamisesta, tekivät prosessista myös itselleni oppimiskokemuksen jota voisi hyödyntää muussakin tekemisessä markkinoinnin ja myynnin rajapinnassa.

Kehittämistyön konkreettinen jatko on jo käsitelty aiemmissa kappaleissa ja ajatuksia tiedonhallinnan tehostamiseen on tuotu esille, mutta asiakastiedon hallinnan kannalta voidaan organisaatiossa tulevaisuudessa miettiä kevyttä datastrategiaa. Määritellään, mitä datalähteitä on jo nyt käytössä, mitä tarvitaan jatkossa, mihin ja miten dataa kerätään ja miten sitä hyödynnetään. Datastrategiaa kannattaa tarkastella nimenomaan markkinoinnin näkökulmasta ja liiketoiminnan kasvattamiseksi ja Lahti Regionissa on runsaasti olemassa olevaa aineistoa tämän toteuttamiseksi. Datan, tiedon ja informaation hyödyntäminen vaati sen suunnitelmallista

keräämistä ja hallinnointia. Jälkimmäiseen etsittiin ratkaisuja tehdyssä kehittämistyössä. Dagmar Oy:n Director of Digital Operations Petri Vatasen tekemä kaaviokuva (Digital Business Day, 28.1.2016) kertoo strategian sisällön, jota on helppo peilata nykytilaan. Oikeastaan datastrategia on luontainen jatkumo konkreettiselle kehittämistyölle ja sen ylläpidolle.



KUVIO 12 Datastrategia - Petri Vatanen, Director of Digital Operations
Strategia muodostuu; tavoitteista, nykytilan arvioinnista ja suunnitelmallisesta jalkautuksesta. Tarkoituksen mukaista ja tavoitteellista on datan jatkuva optimointi ja se että optimoinnista opitaan tulokselliseen tiedon hallintaan.

LÄHTEET

Kirjalliset

Arantola, Heli (2006): Customer Insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro

Arantola, Heli, Simonen, Kimmo (2009): Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: DTPage.

Ala-Mutka Jukka, Talvela Erkki (2004): Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum

Hislop, Donald (2009): Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction. Oxford University Press

Kaario, Kimmo, Peltola, Tuomo (2008): Tiedonhallinta. Avain tietotyön tuottavuuteen. Finland, Porvoo: WS Bookswell

Lahden seudun matkailun ja asumisen markkinoinnin masterplan, 2013. Lahden seutu -Lahti Region Oy, Päijät-Hämeen liitto. Lahti.

Lahden seutu -Lahti Region Oy – Strategiatyö 2015-2018.Lahti

Lahden seutu -Lahti Region Oy. Toimintasuunnitelma 2016. Lahti

Mager, Birgit (2009): Designing services with innovative methods [viitattu 1.4.2016] Saatavissa:
<http://files.g51studio.com/parsons/ServiceBlueprinting.pdf>

Mattinen, Hannu (2006): Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi. Helsinki, Talentum

Martin Bella, Hanington Bruce (2012): Universal Methods of Design. 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas and Design Effective Solutions. Rockport Publishers.

Miettinen Satu (2011): Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknolagateollisuus Teknova Oy. Helsinki

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo (2014): Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki, WSOYpro.

Oksanen Tommi (2010): CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Talentum Helsinki. Kariston Kirjapaino

Selin, E. & Selin, Jarmo (2013): Kaikki on kiinni asiakkaasta Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. Espoo: Hansaprint

Stickdorn, M. & Schneider, J. & the co authors (2012): This is service design thinking. Basics –Tools –Cases. Amsterdam: BIS Publishers

Storbacka Kaj, Blomqvist Ralf , Dahl Johan, Haeger Tomas (1999): Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY

Storbacka Kaj, Lehtinen Jarmo (1997): Asiakkuuden ehdoilla. WSOY

Tuulaniemi, Juha (2013): Palvelumuotoilu. Talentum, Helsinki

Virtainlahti, Sanna (2009): Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum, Helsinki

Verkkolähteet

Bitner, Mary Jo (2007): Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Center for Services Leadership, Arizona State University

Davenport, Prusack (2000): Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know, Harvard Business School Press

Heirs ja Pehrson (1982). Call, D. (2005): Knowledge management – not rocket science. Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2, 19 – 30.) [viitattu 11.11.2015] Saatavissa

http://j.pelet.free.fr/publications/km/Knowledge_management_not_rocket_science.pdf

Morelli, Nicole, Designing (2002): Product/Service Systems: A Methodological Exploration. Massachusetts Institute of Technology Design Issues: Volume 18, Number 3 Summer 2002.

[viitattu 3.4.2016] Saatavissa

<http://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/Morelli.pdf>

Picot Arnold (1989): International Journal of Information Management. Butterworth & Co Ltd. Information Management – The Science of Solving Problems

Sanders, Elizabeth B.-N., Stappers Pieter Jan (2007): Co-creation and the new landscapes of design. Taylor & Francis [viitattu 25.5.2016]

Saatavissa

<http://studiolab.ide.tudelft.nl/manila/gems/contextmapping/PreprintDraft.pdf>

Uusikylä Kari. Helsingin Sanomat 7.8.2006

https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_data_management

[verkkodokumentti] [Viitattu 24.1.2016]

https://fi.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence [verkkodokumentti]

[Viitattu 13.3.2016]

<http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/viitekehys-kaksi-lahestymistapaa> [verkkodokumentti] [Viitattu 20.3.2016]

<http://www.servicedesigntoolkit.org/#step-by-step> [verkkodokumentti]

[Viitattu 20.3.2016]

<https://palveludesign.wordpress.com/> [verkkodokumentti] [Viitattu 16.5.2016]

Seminaarit

Vatanen, Petri. Datastrategia. Digital Business Day. Helsinki 28.1.2016

Kuvat

Maria Ansas, jos ei toisin mainittu. Muun visuaalisen aineiston
kreditit merkitty kuvien ja visualisointien yhteyteen

LIITTEET

Liite 1 Asiakastiedonkeruulomake (ei julkinen)

Liite 2 Lahti Regionin myynthenkilöstelle tehty kysely (ei julkinen)